

Trešais nodevums – noslēguma ziņojums

Pētījums “Drošības centra pārvaldības un
pārstrukturēšanas iespēju izpēte”

Valsts ugunsdzēsības un glābšanas
dienests



Finansē
Eiropas Savienība



Valsts ugunsdzēsības
un glābšanas dienests



Building a better
working world

Saisinājumi	3
Vadības kopsavilkums.....	4
Executive summary	7
1. Ievads	10
1.1 Projekta konteksts	10
1.2 Projekta mērķi un rezultāti.....	10
2. Izvēlētais Prevencijas pārvaldes pārvaldības attīstības scenārijs	11
2.1 Pamatojums un rekomendācijas optimālākā pārvaldības un/vai restrukturēšanas varianta ieviešanai un laika plāns 11	
2.2 Nepieciešamo investīciju novērtējums	14
3. Iekšējās un ārējās komunikācijas plāns amata kandidāta piesaistei un noturēšanai.....	19
3.1 VUGD Ārējās komunikācijas plāns	19
3.2 VUGD Iekšējās komunikācijas plāns	19
3.3 Mērķu un mērķauditorijas definēšana.....	20
3.4 Komunikācijas stratēģijas	21
3.5 Komunikācijas kanālu izvēle.....	22
3.6 Novērtēšanas rādītāji	23
3.7 Saturisko komunikācijas ziņojumu izstrāde.....	25
3.8 Komunikācijas plāna īstenošana	25
4. Iekšējās komunikācijas plāns esošā personāla sastāva informēšanai par gaidāmajām pārmaiņām un viņu lomu tajās 27	
4.1 Mērķu noteikšana	27
4.2 Mērķauditorijas analīze.....	28
4.3 Komunikācijas stratēģija.....	29
4.4 Komunikācijas kanālu izvēle.....	33
4.5 Komunikācijas plāna izstrāde.....	34
4.6 Komunikācijas plāna atsekošana	35
Pielikumi	39
1. pielikums. Laika plāns, kas attiecināms uz personālresursiem	39
2. pielikums. Iekšējās un ārējās komunikācijas plāns	40
3. pielikums. Laika plāns - Iekšējās komunikācijas plāns esošā personāla sastāva informēšanai par gaidāmajām pārmaiņām un viņu lomu tajās	41

Saīsinājumi

Saīsinājums	Skaidrojums
ASSP	VUGD Attīstības un starptautiskās sadarbības pārvalde
BUJ	Biežāk uzdotie jautājumi
EY, Izpildītājs	SIA “Ernst & Young Baltic”
ERDA	European Recruitment and Development Association
HR	Cilvēkresursi (angļu val. <i>Human resources</i>)
IeM	Iekšlietu ministrija
KPI	Galvenie darbības rādītāji (angļu val. <i>Key performance indicators</i>)
LUM	Latvijas Ugunsdzēsības muzejs
MK	Latvijas Republikas Ministru kabinets
Pētījums, Projekts	“Drošības centra” pārvaldības un pārstrukturēšanas iespēju izpēte
PP	VUGD Personāla pārvalde
PR	Sabiedriskās attiecības (angļu val. <i>Public relations</i>)
PSIN	VUGD Prevencijas un sabiedrības informēšanas nodaļa
TRACK1	Eiropas Komisijas Civilās aizsardzības finanšu instrumenta programma “Tehniskā palīdzība katastrofu risku pārvaldībai” (iepriekš - “TRACK1”)
VUGD	Valsts ugunsdzēsības un glābšanas dienests
QR	Kvadrātkods (angļu val. <i>Quick Response</i>)

Vadības kopsavilkums

VUGD plānota Prevencijas pārvaldes izveide, kuras pārraudzībā būs drošības centra funkcijas un uzdevumi, īstenojot izglītojoši informatīvo funkciju ugunsdrošības jomā, nodrošinot sabiedrības izglītošanu gan par ugunsdrošību un rīcību uguns nelaimēs un dažādu citu apdraudējumu gadījumā interaktīvā veidā, izmantojot mūsdienu tehnoloģijas, gan par ugunsdrošības, ugunsdzēsības un civilās aizsardzības vēsturi, pārvaldes organizatoriskajā struktūrā ietverot modernizēta Latvijas ugunsdzēsības muzeja nodaļu. LUM mērķa grupa ir bērni un jaunieši, vienlaikus LUM darbība būs vērsta arī uz plašākas sabiedrības informēšanu un izglītošanu. Projekta mērķis ir izveidot ilgtspējīgu, uz attīstību orientētu organizācijas pārvaldības modeli, kas veicina prevencijas funkcijas stiprināšanu un attīstību VUGD.

Pirmā nodevuma ietvaros izpētīts, ka esošās situācijas ietvaros VUGD prevencijas funkcijas veic Prevencijas un sabiedrības informēšanas nodaļa (PSIN), bet muzeja funkcijas - Latvijas Ugunsdzēsības muzejs (LUM). Esošajā pārvaldības modelī saskatāmas vairākas priekšrocības, piemēram, tieša ietekme uz LUM un PSIN funkciju īstenošanu, kā arī trūkumi, piemēram, atkarība no VUGD prioritātēm un ierobežotas finansējuma iespējas.

Pētījuma ietvaros izpētīti četri organizatoriskie labās prakses piemēri - Latvijas Nacionālais dabas muzejs, Paula Stradiņa medicīnas vēstures muzejs, Latvijas Dzelzeļa vēstures muzejs un Latvijas Kara muzejs. Šie muzeji īsteno dažādas funkcijas, kas ir būtiskas Prevencijas pārvaldes attīstībai, piemēram, sabiedrības izglītošana, projektu vadība, mārketingu un zinātniskā darbība.

Atbilstoši veiktajai labās prakses un normatīvo aktu izpētei izvērtējuma **pirmajā posmā** apskatīti vairāki iespējamie Prevencijas pārvaldes pārvaldības modeļa attīstības scenāriji:

1. Prevencijas pārvalde (t.sk. muzeja funkcija) kā viena VUGD struktūrvienība;
2. Prevencijas pārvalde (t.sk. muzeja funkcija) kā VUGD pakļautībā esoša valsts tiešās pārvaldes iestāde;
3. Prevencijas pārvalde - publiskas personas kapitālsabiedrība, kur VUGD - kapitāla daļu turētājs, muzejs - VUGD struktūrvienība;
4. Prevencijas pārvalde kā valsts aģentūra.

Pēc diskusijas ar VUGD izvērtēšanas **otrā posmā** ietvaros definēti 3 iespējamie attīstības scenāriji:

- ▶ Attīstības variants **A**: Prevencijas pārvalde (t.sk. muzeja funkcija) - VUGD struktūrvienība, PSIN saglabā atsevišķas struktūrvienības statusu.
- ▶ Attīstības variants **B**: Prevencijas pārvalde (t.sk. muzeja funkcija) viena VUGD struktūrvienība (PSIN integrācija Prevencijas pārvaldē).
- ▶ Attīstības variants **C**: Prevencijas pārvalde (t.sk. muzeja funkcija) VUGD pakļautībā esoša valsts tiešās pārvaldes iestāde, PSIN saglabā atsevišķas struktūrvienības statusu.

Atbilstoši veiktajai izpētei un organizētām diskusijām ar VUGD **izvēlēts scenārijs B** - Prevencijas pārvalde kā viena VUGD struktūrvienība ar PSIN integrāciju. Šis scenārijs piedāvā visvairāk priekšrocību attiecībā uz funkciju sadalījumu, struktūrvienību savstarpējo sadarbību un koordināciju.

Izvēlēta attīstības scenārija ietvaros paredzētas vairākas organizatoriskās izmaiņas -

- ▶ **Organizatoriskās struktūras līmenis**: Prevencijas pārvalde veidojama kā VUGD pārvaldes līmeņa struktūrvienība ar pārvaldei raksturīgajām funkcijām un uzdevumiem.
- ▶ **Pakļautība**: Prevencijas pārvalde kā VUGD struktūrvienība VUGD priekšnieka vietnieka pakļautībā.
- ▶ **Funkciju pārdale**: Prevencijas pārvaldes ietvaros paredzēts integrēt gan esošās PSIN, gan muzeja funkcijas, kā arī paredzēta jaunu, līdz šim VUGD neesošu funkciju ieviešana, kas būtiskas Prevencijas pārvaldes attīstībai un darbībai.
- ▶ **Reorganizācija**: Izvēlēta attīstības varianta ietvaros paredzama esošo PSIN un LUM struktūrvienību reorganizācija, to funkcijas integrējot jaunā struktūrvienībā - Prevencijas pārvaldē. Jaunajā pārvaldē paredzētas trīs nodaļas: (1) Sabiedrības izglītošanas un informēšanas nodaļa, (2) LUM (Drošības centrs) un (3) Dizaina un satura izstrādes nodaļa.
- ▶ **Informācijas aprīte un komunikācija**: Ar Prevencijas pārvaldes izveidi paredzamas izmaiņas ar prevenciju un sabiedrības informēšanu saistītās informācijas aprītē un struktūrvienību savstarpējās sadarbības procesā,

Prevencijas pārvaldei īstenojot centralizētu preventijas pasākumu plānošanu, koordinēšanu, organizēšanu un īstenošanu. Paredzamās izmaiņas skars arī Prevencijas pārvaldes sadarbības procesus ar VUGD patstāvīgajām un teritoriālajām struktūrvienībām, kam līdz šim sadarbība preventijas un sabiedrības informēšanas jautājumos bija gan ar PSIN, gan LUM.

Izvēlētā attīstības scenārija ietvaros paredzētas vairākas normatīvo aktu izmaiņas:

- ▶ VUGD nolikuma punktos attiecībā uz muzeju;
- ▶ Jaunas struktūrvienības – Prevencijas pārvaldes – reglamenta izstrāde;
- ▶ Citos VUGD iekšējos normatīvajos aktos iekļauto muzeja un PSIN terminu pārskatīšana, tos pielāgojot atbilstoši jaunās Prevencijas pārvaldes un tās nodaļu definējumam.

Ziņojuma ietvaros aprakstīti riski, kas saistīti ar pārvaldības attīstības scenārija īstenošanu, novērtējot to iestāšanās varbūtību un ietekmi, kā arī piedāvājot riska mazināšanas pasākumus. Analizētie riski ietver pārmaiņu vadības, organizatoriskos, finanšu un tehniskos riskus. Piedāvātie riska mazināšanas pasākumi ietver iekšējās komunikācijas plāna izstrādi, kompetenču attīstības plānošanu, sadarbības procesu aktualizēšanu un detalizēta laika plāna izstrādi.

Projekta **otrais ziņojums** sniedz detalizētu pārskatu par Prevencijas pārvaldes personāla struktūras, vajadzību un prasību izvērtējumu, rekrutēšanas stratēģiju, kā arī atlases un testēšanas metodoloģiju. Tajā ir izklāstīti galvenie soļi un metodes, lai nodrošinātu efektīvu un objektīvu personāla atlasīšanu, kas ietver kompetenču intervijas, tehnisko prasmju pārbaudes, valodas zināšanu novērtēšanu un atsauksmju iegūšanu. Ziņojumā tiek piedāvāti dažādi rīki un metodes, piemēram, STAR modelis kompetenču intervijām un testi personības un prasmju novērtēšanai. Ziņojumā arī ir izstrādāti ieteikumi rekrutēšanas stratēģijai, iekļaujot sadarbību ar izglītības iestādēm, mārketinga kampaņu izveidi un dalību nozīmīgos nozares pasākumos. Tiek uzsvērta strukturētas pieejas nepieciešamība, lai nodrošinātu konsekveni un godīgi atlasīšanas procesā. Dokumentā izstrādāti ieteikumi personāla plānošanas stratēģijai, kas balstās uz “plūsmas” jeb Markova modeli. Tiek piedāvāti konkrēti piemēri, kā novērtēt kandidātu prasmes un kompetences, pielietojot dažādas novērtēšanas metodes, piemēram, tehnisko prasmju pārbaudes, gadījumu analīzi un lomu spēles. Ziņojumā arī norādīti strukturēti soļi un vadlīnijas, lai palīdzētu organizācijai pieņemt pamatotus lēmumus par personāla atlasīšanu, nodrošinot efektīvu un objektīvu kandidātu novērtēšanu.

Papildus ziņojumā analizēta Latvijas darba tirgus situācija, kā arī aprakstītas amata kandidātu testēšanas metodes un izvērtēšanas kritēriji. Sagatavots personāla atlasīšanas plāns ar laika grafiku un indikatīviem izmaksu posteņiem un izcenojumiem. Dokumentā tiek aplūkotas arī personāla atlasīšanas izmaksas, gan veicot atlasīšanu iekšējā organizācijā, gan piesaistot ārējos konsultantus. Ziņojumā apskatīti dažādi rekrutēšanas kanāli un to efektivitāte. Papildus piedāvāti piemēri darba sludinājumiem dažādām mērķauditorijām, piemēram, potenciālajiem vadītājiem, speciālistiem un studentiem. Sniegti ieteikumi, kā efektīvi plānot un īstenot personāla atlasīšanas procesus, lai nodrošinātu efektīvu nodarbināto piesaisti.

Trešajā ziņojumā tiek sniegts apkopojums par izvēlēto pārvaldības attīstības scenāriju, tā pamatojumu un organizatoriskajām un normatīvajām izmaiņām. Izvēlētā attīstības scenārija ieviešanai izstrādāts plāns ar ieviešanas aktivitātēm, termiņiem un atbildīgajām pusēm. Papildus ziņojumā ietverts investīciju novērtējums ar indikatīvu nepieciešamo ieguldījumu personālresursos, ņemot vērā minimālās un maksimālās izmaksu aplēses, t.sk. ievērojot, vai aktivitāte tiek īstenota ar iekšējiem resursiem, vai izmantojot ārējos pakalpojumus sniedzējus.

Papildus ziņojumā aprakstīts VUGD iekšējās un ārējās komunikācijas plāns amata kandidāta piesaistei un noturēšanai. Efektīva ārējā komunikācija ir būtisks darba devēja tēla aspekts, kas palīdz piesaistīt kvalificētus un motivētus darbiniekus, nodrošinot organizācijas pozitīvu reputāciju sabiedrībā. Ārējā komunikācija ietver dalību nozares pasākumos, sadarbību ar izglītības iestādēm un mārketinga stratēģijas pielietošanu, lai veicinātu VUGD atpazīstamību un radītu interesi par karjeras iespējām. Iekšējās komunikācijas plāns nodrošina VUGD nodarbināto vienotu izpratni par organizācijas stratēģiskajiem mērķiem un viņu lomu sabiedrības drošības veicināšanā. Izstrādātais plāns palīdz veidot skaidru informācijas plūsmu par Prevencijas pārvaldes misiju, uzdevumiem un attīstības iespējām, kā arī veicina abpusēju komunikāciju starp vadību un nodarbinātajiem. Iekšējās un ārējās komunikācijas mērķis ir skaidri un efektīvi nodrošināt informācijas apriti starp organizācijas vadību, darbiniekiem un sabiedrību, kā arī veicināt sadarbību un vienotu izpratni par Prevencijas pārvaldes mērķiem un uzdevumiem. Veiksmīgas komunikācijas rezultātā tiek stiprināta nodarbināto iesaiste, un motivācija, savukārt neveiksmīga komunikācija var radīt neskaidrības un mazināt nodarbināto apmierinātību.

Ziņojumā arī aprakstīts iekšējās komunikācijas plāns, lai informētu esošo personālu par gaidāmajām pārmaiņām un viņu lomu tajās. Plāns ietver skaidru mērķu izvirzīšanu, piemēram, darbinieku informēšanu par reorganizācijas iemesliem un ieguvumiem, veicinot pozitīvu attieksmi un mazinot neskaidrības, kā arī nodrošinot emocionālu atbalstu un iesaisti. Mērķauditorijas analīze palīdz precīzi izstrādāt efektīvu informācijas nodošanas stratēģiju, kas atbilst katras nodarbināto grupas specifiskajām vajadzībām un lomām pārmaiņu procesā. Komunikācijas stratēģija ietver plānotu darbību kopumu, kas ir vērstas uz noteiktu mērķu realizēšanu, efektīvi sasniedzot mērķauditoriju un sekmējot organizācijas redzamību, reputāciju un kandidātu piesaisti. Pārmaiņas paredz būtiskas izmaiņas darbinieku lomās un pienākumos, kā arī strukturālos pielāgojumus, kas ietekmēs ikdienas darba procesus un kompetenču prasības. Lai nodrošinātu efektīvu informācijas apriti, tiek izmantoti dažādi komunikācijas kanāli, piemēram, tiešā, rakstiskā un digitālā komunikācija. Novērtēšanas rādītāji un regulāra

Trešais nodevums – Noslēguma ziņojums
2024. gada 15. novembris

komunikācijas plāna atsekošana palīdz analizēt komunikācijas efektivitāti un veikt nepieciešamos uzlabojumus, lai veicinātu nodarbināto izpratni un iesaisti pārmaiņu procesā.

Executive summary

The SFRS plans to establish a Prevention Department, which will oversee the functions and tasks of the safety center, implementing an educational and informative function in the field of fire safety, ensuring public education about fire safety and actions in case of fire disasters and various other threats in an interactive manner, using modern technologies, and about the history of fire safety, firefighting and civil protection, as well as including a unit of the modernized Latvian Fire Museum. The target group of Latvian Fire Museum are children and young people, while Latvian Fire Museum activities will also be aimed at informing and educating the wider public. The goal of the project is to create a sustainable, development-oriented organizational management model that promotes the strengthening and development of the prevention function in the SFRS.

Within the scope of the first deliverable, it was concluded that within the framework of the current situation, the prevention functions of the SFRS are performed by the Department of Prevention and Public Information, and the functions of the museum - by the Latvian Fire Museum. The existing governance model shows several advantages, such as a direct impact on the implementation of the Latvian Fire Museum and Department of Prevention and Public Information functions, as well as disadvantages, such as dependence on SFRS priorities and limited funding opportunities.

Within the framework of the study, four organizational examples of good practice have been researched - the Latvian National Museum of Natural History, the Pauls Stradiņš Medicine History Museum, the Latvian Railway History Museum and the Latvian War Museum. These museums perform various functions that are essential for the development of Prevention Department, such as public education, project management, marketing and scientific activities.

In accordance with the study of good practice and laws and regulations, **the first round** of the evaluation examined several possible scenarios for the development of the Prevention Department management model:

- ▶ Prevention Department (incl. museum function) as one structural unit of the SFRS;
- ▶ Prevention Department (incl. museum function) as a State institution of direct administration under the subordination of the SFRS;
- ▶ Prevention Department - a capital company of a public person, where the SFRS - the holder of capital shares, the museum - a structural unit of the SFRS;
- ▶ Prevention Department as a government agency.

After the evaluation and discussion with the SFRS, **3 possible development scenarios** have been defined as part of the second round:

- ▶ **Development option A:** Prevention Department (incl. museum function) – a structural unit of the SFRS, Department of Prevention and Public Information retains the status of a separate structural unit.
- ▶ **Development option B:** Prevention Department (incl. museum function) as one unit of the SFRS (integration of Department of Prevention and Public Information into the Prevention Department).
- ▶ **Development option C:** Prevention Department (incl. museum function) as a State direct administration institution subordinate to the SFRS, Department of Prevention and Public Information retains the status of a separate structural unit.

According to the research carried out and discussions with the SFRS, **scenario B has been chosen** – Prevention Department as one unit of the SFRS with Department of Prevention and Public Information integration. This scenario offers the most advantages in terms of the division of functions, cooperation and coordination between departments.

Within the framework of the chosen development scenario, a number of organizational changes are foreseen:

- ▶ **Level of organisational structure:** The Prevention Department shall be formed as a structural unit of the administrative level of the SFRS with the functions and tasks characteristic to the Department.
- ▶ **Subordination:** The Prevention Department as a unit of the SFRS under the authority of the Deputy Chief of the SFRS.
- ▶ **Redistribution of functions:** Within the framework of the Prevention Department, it is planned to integrate both the existing functions of the Department of Prevention and Public Information and the Latvian Fire Museum, as well as the introduction of new functions, not yet existing in the SFRS, which are essential for the development and operation of the Prevention Department.
- ▶ **Reorganization:** Within the framework of the selected development option, reorganization of the existing Department of Prevention and Public Information and the Latvian Fire Museum units is expected, integrating their

functions into a new structural unit – the Prevention Department. The new Department has three units: (1) the Public Education and Information Unit, (2) the Latvian Fire Museum, and (3) the Design and Content Development Unit.

- ▶ **Circulation of information and communication:** Changes in the circulation of information related to prevention and informing of the public and in the process of mutual cooperation between structural units are expected with the establishment of the Prevention Department, with the Prevention Department implementing centralised planning, coordination, organisation and implementation of prevention measures. The expected changes will also affect the cooperation processes of the Prevention Department with the independent and territorial units of the SFRS, which until now had cooperation on prevention and public information issues with both Department of Prevention and Public Information and the Latvian Fire Museum.

Within the framework of the selected development scenario, several changes in regulatory enactments are envisaged:

- ▶ In the paragraphs of the SFRS bylaws relating to the museum;
- ▶ Development of the rules of procedure of a new structural unit – Prevention Department;
- ▶ Revision of the museum and Department of Prevention and Public Information terms included in other internal regulatory enactments of the SFRS, adapting them in accordance with the definition of the new Prevention Department and its units.

The report describes the risks associated with the implementation of the governance scenario, assessing the probability and impact of their occurrence, as well as proposing risk mitigation measures. The analyzed risks include change management, organizational, financial and technical risks. The proposed risk mitigation measures include the development of an internal communication plan, planning the development of competences, updating cooperation processes and developing a detailed time plan.

The **second report** of the project provides a detailed overview of the assessment of the personnel structure, needs and requirements of the Prevention Department, the recruitment strategy, as well as the selection and testing methodology. It outlines the main steps and methods to ensure effective and objective personnel selection, which includes competency interviews, technical skills tests, assessment of language knowledge and obtaining feedback. The report offers a variety of tools and methods, such as the STAR model for competency interviews and tests for personality and skills assessment. The report also provides recommendations for a recruitment strategy, including cooperation with educational institutions, the creation of marketing campaigns and participation in important industry events. The need for a structured approach to ensure consistency and fairness in the selection process is stressed. The document develops recommendations for a personnel planning strategy based on the "flow" or Markov model. Specific examples are offered on how to assess candidates' skills and competences using various assessment methods such as technical skills tests, case studies and role-playing activities. The report also outlines structured steps and guidelines to help the organization make informed recruitment decisions, ensuring an effective and objective evaluation of candidates.

In addition, the report analyses the situation of the Latvian labour market, as well as describes the testing methods and evaluation criteria for candidates for the position. A recruitment plan has been prepared with a timetable and indicative cost items and pricing. The document also looks at the cost of recruitment, both when conducting selection internally within the organization and by attracting external consultants. The report discusses the different recruitment channels and their effectiveness. Additionally, examples of job advertisements for different target audiences, such as potential managers, specialists and students, are offered. Recommendations are provided on how to effectively plan and implement personnel selection processes in order to ensure effective recruitment of employees.

The **third report** provides a summary of the chosen scenario for the development of management, its justification and organizational and regulatory changes. For the implementation of the selected development scenario, a plan has been developed with implementation activities, deadlines and responsible parties. In addition, the report includes an assessment of the investment with the indicative investment required in human resources, taking into account minimum and maximum cost estimates, incl. observing whether the activity is implemented with internal resources, or through external service providers.

In addition, the report describes the internal and external communication plan of the SFRS for attracting and retaining a candidate for the position. Effective external communication is an essential aspect of the employer's image, which helps to attract qualified and motivated employees, ensuring a positive reputation of the organization in society. External communication includes participation in industry events, cooperation with educational institutions and the application of marketing strategy to promote the recognition of the SFRS and create interest in career opportunities. The internal communication plan ensures a common understanding of the employees of the SFRS regarding the strategic goals of the organization and their role in promoting public safety. The developed plan helps to create a clear flow of information about the mission, tasks and development opportunities of the Prevention Department, as well as facilitates mutual communication between management and employees. The purpose of internal and external communication is to clearly and efficiently ensure

the circulation of information between the management of the organization, employees and the public, as well as to promote cooperation and a common understanding of the goals and objectives of the Prevention Department. As a result of successful communication, the involvement and motivation of employees is strengthened, while unsuccessful communication can cause confusion and reduce employee satisfaction.

The report also describes an internal communication plan to inform existing staff about upcoming changes and their role in them. The plan includes setting clear goals, such as informing employees about the reasons and benefits of the reorganization, promoting positive attitudes and reducing confusion, as well as providing emotional support and engagement. Analysis of the target audience helps to accurately develop an effective information transfer strategy that meets the specific needs and roles of each group of employees in the process of change. The communication strategy includes a set of planned actions that are aimed at the realization of certain goals, effectively reaching the target audience and contributing to the organization's visibility, reputation and attraction of candidates. The changes entail significant changes in the roles and responsibilities of employees, as well as structural adjustments that will affect daily work processes and competence requirements. To ensure the effective circulation of information, various communication channels are used, such as direct, written and digital communication. Assessment indicators and regular tracking of the communication plan help to analyse the effectiveness of communication and make the necessary improvements in order to promote the understanding and involvement of employees in the process of change.

1. Ievads

1.1 Projekta konteksts

Valsts ugunsdzēsības un glābšanas dienests (turpmāk – VUGD) ir Iekšlietu ministra (turpmāk – IeM) pārraudzībā esoša tiešās pārvaldes iestāde. VUGD īsteno valsts politiku ugunsdrošības, ugunsdzēsības, glābšanas darbu, civilās aizsardzības un vienotā ārkārtas palīdzības izsaukumu numura 112 darbības jomā visā Latvijas teritorijā. Latvijas Ugunsdzēsības muzejs (turpmāk – LUM) ir VUGD struktūrvienība, un muzeja direktors ir tieši pakļauts VUGD priekšnieka vietniekam.

Lai veicinātu drošākas, izturīgākas un atbildīgākas sabiedrības izveidi, kas samazinātu ugunsgrēkus un citos negadījumos bojā gājušo un cietušo skaitu, kā arī nodrošinātu ātrāku un efektīvāku apdraudējumu pārvarēšanu, plānots izveidot Prevencijas pārvaldi (iepriekš – Drošības centru) Rīgā. Tajā plānots atraktīvā, praktiskā un interaktīvā veidā pilnveidot sabiedrības, īpaši bērnu un jauniešu, zināšanas un prasmes drošai un pareizai rīcībai dažādās situācijās un apdraudējumos. Prevencijas pārvaldē būs gan teorētiskās, gan praktiskās apmācības, apvienotas modernā un efektīvā veidā.

Pašlaik daļu no plānotajām Prevencijas pārvaldes funkcijām un darbības jomām īsteno VUGD LUM. Prevencijas pārvaldes izveides ietvaros plānota LUM pamatekspozīcijas rekonstrukcija, iekļaujot uz modernām tehnoloģijām balstītus interaktīvus elementus, lai simulētu dažādas ārkārtas situācijas un apgūtu pareizas rīcības pamatzināšanas un iemaņas, tādējādi uzlabojot sabiedrības ikdienas drošības kultūru. Nepieciešams rast sabalansētu risinājumu starp moderna, efektīva prevencijas darba attīstīšanu un kultūrvēsturisko artefaktu saglabāšanu un uzturēšanu.

Izstrādātais Pētījums, tostarp aktuālās situācijas un labās prakses organizāciju novērtējums, kā arī izveidotie attīstības scenāriji, palīdzēs VUGD virzīties uz priekšu Prevencijas pārvaldes izveidē.

Pētījuma finansēšanas avots: VUGD īstenotais Eiropas Komisijas Civilās aizsardzības finanšu instrumenta projekts “Pētījums: VUGD struktūras un kapacitātes izpēte, esošās situācijas novērtējums, funkciju un uzdevumu analīze ilgtermiņa attīstības stratēģijas izveidei” (ECHO/SUB/2021/TRACK1/867600/LV).

1.2 Projekta mērķi un rezultāti

Pētījuma (turpmāk arī – Projekta) mērķis ir izveidot ilgtspējīgas, uz attīstību orientētas organizācijas pārvaldības un strukturālu izmaiņu ieviešanas modeli, kas nodrošina gan LUM pamatekspozīcijas saglabāšanu un rekonstrukciju, gan uz modernām tehnoloģijām balstītu interaktīvu elementu ieviešanu, gan kultūrvēsturisko artefaktu saglabāšanu un uzturēšanu, lai veicinātu prevencijas darbu un uzlabotu sabiedrības ikdienas drošības kultūru.

Sagaidāmie projekta rezultāti:

1. Sagatavoti praktiski priekšlikumi ilgtspējīgas, uz attīstību orientētas organizācijas pārvaldības izveidei plānotajai Prevencijas pārvaldei (t.sk. LUM);
2. Priekšlikumi ietver normatīvo aktu un plānošanas dokumentu grozījumus, labās prakses piemērus Latvijas kontekstā un tās pārnesei jeb pielāgošanu Prevencijas pārvaldes (t.sk. LUM) vajadzībām;
3. Administratīvā personāla struktūras apraksti, optimālais atalgojums, pienākumi, nepieciešamā personāla profili, rekrutēšanas plāns un metodes;
4. Iespējamo problēmu definēšana un risinājumi, kā arī komunikācijas plāns personāla piesaistei un esošā personāla noturēšanai.

Rezultātā sagatavots analītisks ziņojums, kas saskaņots ar projekta mērķi un uzdevumiem.

2. Izvēlētais Prevencijas pārvaldes pārvaldības attīstības scenārijs

2.1 Pamatojums un rekomendācijas optimālākā pārvaldības un/vai restrukturēšanas varianta ieviešanai un laika plāns

2.1.1 Izvēlētais Prevencijas pārvaldes scenārijs, tā pamatojums

Izpētes ietvaros izvēlēts scenārijs, kurā Prevencijas pārvalde (t.sk. muzeja funkcija) ir VUGD struktūrvienība. Pirmā nodevuma ietvaros secināts, ka šim variantam ir visvairāk priekšrocību attiecībā uz funkciju sadalījumu, struktūrvienību savstarpējo sadarbību un koordināciju.

2.1.1.1 Organizatoriskās izmaiņas

Paredzamās organizatoriskās izmaiņas, kas saistītas ar izvēlēto attīstības varianta ieviešanu:

- ▶ **Organizatoriskās struktūras līmenis:** Prevencijas pārvalde veidojama kā VUGD pārvaldes līmeņa struktūrvienība ar pārvaldei raksturīgajām funkcijām un uzdevumiem.
- ▶ **Pakļautība:** Prevencijas pārvalde kā VUGD struktūrvienība VUGD priekšnieka vietnieka pakļautībā.
- ▶ **Funkciju pārdale:** Prevencijas pārvaldes ietvaros paredzēts integrēt gan esošās PSIN, gan muzeja funkcijas, kā arī paredzēta jaunu, līdz šim VUGD neesošu funkciju ieviešana, kas būtiskas Prevencijas pārvaldes attīstībai un darbībai.
- ▶ **Reorganizācija:** Izvēlēto attīstības varianta ietvaros paredzama esošo PSIN un LUM struktūrvienību reorganizācija, to funkcijas integrējot jaunā struktūrvienībā – Prevencijas pārvaldē. Jaunajā pārvaldē paredzētas trīs nodaļas: (1) Sabiedrības izglītošanas un informēšanas nodaļa, (2) LUM (Drošības centrs) un (3) Dizaina un satura izstrādes nodaļa.
- ▶ **Informācijas aprīte un komunikācija:** Ar Prevencijas pārvaldes izveidi paredzamas izmaiņas ar prevenciju un sabiedrības informēšanu saistītās informācijas aprītē un struktūrvienību savstarpējās sadarbības procesā, Prevencijas pārvaldei īstenojot centralizētu prevencijas pasākumu plānošanu, koordinēšanu, organizēšanu un īstenošanu. Paredzamās izmaiņas skars arī Prevencijas pārvaldes sadarbības procesus ar VUGD patstāvīgajām un teritoriālajām struktūrvienībām, kam līdz šim sadarbība prevencijas un sabiedrības informēšanas jautājumos bija gan ar PSIN, gan LUM.

2.1.1.2 Priekšlikumi nepieciešamo normatīvo aktu grozījumiem

Būtiskākās paredzamās normatīvo aktu izmaiņas, kas saistītas ar izvēlēto Prevencijas pārvaldes pārvaldības attīstības scenārija ieviešanu, apkopotas šeit - Tabula Nr. 1. Ņemot vērā, ka scenārijs B paredz jaunas VUGD struktūrvienības – Prevencijas pārvaldes – izveidi, nepieciešams izstrādāt Prevencijas pārvaldes reglamentu, kā arī pārformulēt jēdzienus un to lietojumu gan ārējos, gan iekšējos normatīvajos aktos.

Papildus, atbilstoši organizētajām diskusijām ar VUGD otrā nodevuma izstrādes laikā, veiktas papildu izmaiņas terminu lietojumā. Izvēlēto scenārija ietvaros piedāvāts jaunās struktūrvienības nosaukums – Prevencijas pārvalde, kas sastāvēs no trim nodaļām:

- 1) Sabiedrības izglītošanas un informēšanas nodaļa;
- 2) LUM;
- 3) Dizaina un satura izstrādes nodaļa.

Tabula Nr. 1. Nepieciešamās normatīvo aktu izmaiņas scenārija B ieviešanai

N.p.k.	Normatīvais akts	Nepieciešamo izmaiņu būtība
1.	VUGD nolikums	VUGD nolikuma redakcijas:

		<ul style="list-style-type: none"> ▶ 6. punktā: atsevišķi neizdalīt LUM, jo muzejs būs viena no jaunās Prevencijas pārvaldes nodaļām. ▶ 8. punktā: muzejs darbosies saskaņā ar VUGD nolikumu un Prevencijas pārvaldes reglamentu. ▶ 14. punkts: dzēšams, jo muzejs kļūst par Prevencijas pārvaldes nodaļu.
2.	VUGD maksas pakalpojumu cenrādis	Maksas pakalpojumu cenrāža, muzeja definējuma (ievērojot, ka LUM būs Prevencijas pārvaldes nodaļa) un jēdzienu pārskatīšana.
Iekšējie normatīvie akti		
1.	Prevencijas pārvaldes reglaments (jaunas struktūrvienības reglamenta izveide)	Prevencijas pārvaldes pārvaldības un struktūras definēšana (t.sk. paredzētās trīs nodaļas – Sabiedrības izglītošanas un informēšanas nodaļa, LUM, Dizaina un satura izstrādes nodaļa); Prevencijas pārvaldes kompetenču un uzdevumu noteikšana; Prevencijas pārvaldes nodarbināto amata pienākumu definēšana, ievērojot muzeja, preventijas un sabiedrības informēšanas pienākumus; LUM kā nodaļas lomas noteikšana Prevencijas pārvaldē, ievērojot atbilstību Muzeju likumam.
2.	PSIN reglaments	PSIN reglamentā noteikto kompetenču un uzdevumu iekļaušana Prevencijas pārvaldes reglamentā. PSIN reglaments zaudēs spēku.
3.	LUM reglaments	Muzeja reglamentā noteikto kompetenču un uzdevumu iekļaušana Prevencijas pārvaldes reglamentā, nodrošinot muzeja funkciju un pienākumu saglabāšanu Muzeju likuma ietvaros. LUM reglaments zaudēs spēku.
4.	VUGD iekšējie normatīvie akti, kas reglamentē VUGD procesu norisi/ procedūras un kur minēta PSIN un LUM	LUM (kā nodaļas) un PSIN jēdzienu lietojuma un sadarbības formu pārskatīšana, t.sk. ņemot vērā jauno Prevencijas pārvaldi, tās nodaļas un to funkcijas.
5.	Citi VUGD iekšējie normatīvie akti	LUM (kā nodaļas) un PSIN jēdzienu lietojuma un sadarbības formu pārskatīšana, t.sk. ņemot vērā jauno Prevencijas pārvaldi, tās nodaļas un to funkcijas; Prevencijas pārvaldes preventijas un sadarbības funkciju integrēšana.
6.	LUM iekšējie normatīvie akti, kas šobrīd reglamentē muzeja procesu norisi (piemēram, LUM krājuma noteikumi)	LUM iekšējo normatīvo aktu pārskatīšana un to aktualizēšana LUM jaunās nodaļas darbības nodrošināšanai Prevencijas pārvaldē.

2.1.2 Izvēlētā attīstības varianta ieviešanas pasākumi un laika plāns

Izvēlētā Prevencijas pārvaldes pārvaldības attīstības scenārija tālākai ieviešanai izstrādāts plāns ar ieviešanas pasākumiem un termiņiem, lai nodrošinātu efektīvu ilgtermiņa Prevencijas pārvaldes attīstību, ietverot galvenos soļus, iesaistītās puses, kā arī veicamos uzdevumus. Ieviešanas pasākumi sadalīti 2 daļās – (1) organizatoriskās izmaiņās/ aktivitātēs un (2) izmaiņās/ aktivitātēs, kas attiecināmas uz personālrեսursiem, lai ieviestu izvēlēto attīstības variantu. Tālāk - Tabula Nr. 2 - atspoguļotas organizatoriskās izmaiņas, kas attiecināmas uz jauno Prevencijas pārvaldi.

Tabula Nr. 2 Prevencijas pārvaldes organizatoriskās izmaiņas

Nr.	Sadaļa	Atbildīgā puse	Veicamie uzdevumi	Laika plāns
Organizatoriskās izmaiņas				

Nr.	Sadaļa	Atbildīgā puse	Veicamie uzdevumi	Laika plāns
1.	Konsultācija ar Muzeju padomi	VUGD vadība	Atbilstoši Muzeju likumā noteiktajam - "Muzejus – valsts iestāžu struktūrvienības – dibina, reorganizē un likvidē iestādes vadītājs, konsultējoties ar Muzeju padomi", nepieciešams organizēt sanāksmi ar Muzeju padomi.	2-3 mēneši
2.	Ārējo normatīvo aktu izmaiņas	VUGD vadība, IeM, Juridiskā nodaļa	1) Veikt uz muzeju attiecināmā regulējuma pārdefinēšanu, iekļaujot LUM kā nodaļu Prevencijas pārvaldē. 2) Pārskatīt VUGD maksas pakalpojumu cenrādī muzeja sniegto pakalpojumu definējumu, ievērojot LUM pārveidošanu par nodaļu.	2-6 mēneši
3.	Prevencijas pārvaldes reglamenta izstrāde	VUGD vadība, PSIN, LUM, Juridiskā nodaļa	1) Izveidot darba grupu reglamenta izstrādei; 2) Izstrādāt Prevencijas pārvaldes reglamentu, ņemot vērā: a. Prevencijas pārvaldes pārvaldības modeli; b. Prevencijas pārvaldes organizatorisko struktūru; c. Prevencijas pārvaldes funkcijas un uzdevumus; d. Prevencijas pārvaldes nodarbināto amata pienākumu sadalījumu. 3) Saskaņot ar iesaistītajām pusēm; 4) Apstiprināt reglamentu.	2-4 mēneši
4.	Citu iekšējo normatīvo aktu (t.sk. procedūru) izmaiņas	VUGD vadība, Juridiskā nodaļa, saskaņojot ar iesaistītajām struktūrvienībām	LUM un PSIN jēdzienu lietojuma un sadarbības formu pārskatīšana (muzeja un PSIN iekļaušana Prevencijas pārvaldē);	3-7 mēneši
5.	Izmaiņas amatu katalogā	VUGD vadība, VUGD PP	Otrā nodevuma ietvaros Prevencijas pārvaldē noteikto amata aprakstu izmaiņu ieviešana, t.sk. izstrādājot jaunus amatu aprakstus atbilstoši Prevencijas pārvaldes struktūrai.	4-7 mēneši
6.	Drošības centra infrastruktūras attīstība	VUGD vadība, ASSP, piesaistītais ārpalpojumu	Pabeigt Prevencijas pārvaldei un LUM atvēlēto telpu izbūvi un aprīkošanu.	Līdz 2029.gadam

Nr.	Sadaļa	Atbildīgā puse	Veicamie uzdevumi	Laika plāns
		sniedzējs (būvniecībā)		
7.	Drošības klašu izveide	VUGD vadība, Prevencijas pārvalde (Sabiedrības izglītošanas un informēšanas nodaļa, LUM)	Drošības klašu - stacionāro un pārvietojamo izveide reģionos	līdz 2029.gadam

Uz personālrесурсiem attiecināmās aktivitātes nedēļu griezumā strukturētas Pielikumā Nr. 1. Aktivitātes sadalītas divās kategorijās – (1) personālrесурсu izmaiņas, lai ieviestu izvēlēto attīstības variantu un (2) personāla atlases procesa posmi.

2.2 Nepieciešamo investīciju novērtējums

Atbilstoši izvēlētajam attīstības variantam un reorganizācijas izmaiņām, kā arī, vērā ņemot otrajā nodevumā aprakstītās izmaksu pozīcijas, tālāk - Tabula Nr. 3 apkopots indikatīvais nepieciešamo ieguldījumu personālrесursos novērtējums. Atkarībā no VUGD nepieciešamības un iespējām, katrai pozīcijai piemērots minimālais un maksimālais izcenojums, t.i., veicot investīcijas ar minimālajiem vai maksimāli pieejamajiem resursiem, piemēram, izskatot tikai VUGD iekšējos resursus, vai arī izmantojot ārpalpojumus.

Tabula Nr. 3. Nepieciešamo ieguldījumu personālrесursos novērtējums

Personālrесурсu izmaiņas, lai levestu izvēlēto attīstības variantu				
N.p.k	Sadaļa	Pamatojums	Investīciju aplēse, EUR	
			Minimālais scenārijs	Maksimālais scenārijs
1.	Esošo amata vietu reorganizācija	Minimālas izmaksas paredz vienkāršus personāla apmācību un reorganizācijas pasākumus, kas tiek veikti ar ierobežotu iekšējo resursu izmantošanu, savukārt plašākas apmācības, programmatūras atjaunošana un ārējo konsultantu iesaiste lomu maiņai ievērojami palielina izmaksas.	3000 EUR	10 000 EUR
2.	Jaunu amatu pozīciju izveide	Summas norādītas, ņemot vērā minimālos un maksimālos atalgojumus. Nav ņemti vērā citi izdevumi, kurus sastāda tehnoloģiskais nodrošinājums, aprīkojums, apmācības, u.c. Norādīts viena mēneša atalgojuma apmērs.	<i>skat. investīciju aplēses apakšsadaļās 2.1-2.14.</i>	<i>skat. investīciju aplēses apakšsadaļās 2.1-2.14.</i>
2.1.	Prevencijas pārvaldes priekšnieks	Norādīti maksimālie un minimālie atalgojumi tām pozīcijām, kas veidojamas no jauna un kuras tiek pārveidotas, neskatoties uz atalgojuma atšķirību salīdzinājumā ar esošo situāciju.	2931 EUR	5025 EUR
2.2.	Sabiedrības izglītošanas un informēšanas nodaļas priekšnieks	Norādīti maksimālie un minimālie atalgojumi tām pozīcijām, kas veidojamas no jauna un kuras tiek pārveidotas, neskatoties uz atalgojuma atšķirību salīdzinājumā ar esošo situāciju.	2364 EUR	4053 EUR
2.3.	Dizaina un satura izstrādes nodaļas vadītājs	Norādīti maksimālie un minimālie atalgojumi tām pozīcijām, kas veidojamas no jauna un kuras tiek pārveidotas, neskatoties uz atalgojuma atšķirību starp esošo situāciju.	1522 EUR	2718 EUR
2.4.	Sociālo mediju satura speciālists	Norādīti maksimālie un minimālie atalgojumi tām pozīcijām, kas veidojamas no jauna un kuras tiek pārveidotas, neskatoties uz atalgojuma atšķirību starp esošo situāciju.	985 EUR	1830 EUR
2.5.	Mārketinga speciālists	Norādīti maksimālie un minimālie atalgojumi tām pozīcijām, kas	1522 EUR	3393 EUR

		veidojamas no jauna un kuras tiek pārveidotas, neskatoties atalgojuma atšķirību starp esošo situāciju.		
2.6.	Fotogrāfs un digitālā satura speciālists	Norādīti maksimālie un minimālie atalgojumi tām pozīcijām, kas veidojamas no jauna un kuras tiek pārveidotas, neskatoties atalgojuma atšķirību starp esošo situāciju.	1258 EUR	2248 EUR
2.7.	LUM vadītājs	Norādīti maksimālie un minimālie atalgojumi tām pozīcijām, kas veidojamas no jauna un kuras tiek pārveidotas, neskatoties atalgojuma atšķirību starp esošo situāciju.	2931 EUR	5025 EUR
2.8.	Muzejpedagogs un kolekciju vecākais speciālists	Norādīti maksimālie un minimālie atalgojumi tām pozīcijām, kas veidojamas no jauna un kuras tiek pārveidotas, neskatoties atalgojuma atšķirību starp esošo situāciju.	1051 EUR	1953 EUR
2.9.	Tehniskā nodrošinājuma speciālists	Norādīti maksimālie un minimālie atalgojumi tām pozīcijām, kas veidojamas no jauna un kuras tiek pārveidotas, neskatoties atalgojuma atšķirību starp esošo situāciju.	1051 EUR	1953 EUR
2.10.	Ekspozīcijas un izglītojošais sektora vadītājs	Norādīti maksimālie un minimālie atalgojumi tām pozīcijām, kas veidojamas no jauna un kuras tiek pārveidotas, neskatoties atalgojuma atšķirību starp esošo situāciju.	1051 EUR	1953 EUR
2.11.	Interaktīvo ekspozīciju un izglītības programmu vecākais inspektors	Norādīti maksimālie un minimālie atalgojumi tām pozīcijām, kas veidojamas no jauna un kuras tiek pārveidotas, neskatoties atalgojuma atšķirību starp esošo situāciju.	985 EUR	1830 EUR
2.12.	Drošības klašu inspektors	Norādīti maksimālie un minimālie atalgojumi tām pozīcijām, kas veidojamas no jauna un kuras tiek pārveidotas, neskatoties atalgojuma atšķirību starp esošo situāciju.	771 EUR	1430 EUR
2.13.	Inovāciju un tehnoloģiju attīstības vecākais speciālists	Norādīti maksimālie un minimālie atalgojumi tām pozīcijām, kas veidojamas no jauna un kuras tiek pārveidotas, neskatoties atalgojuma atšķirību starp esošo situāciju.	1051 EUR	1953 EUR
2.14.	IT vecākais speciālists	Norādīti maksimālie un minimālie atalgojumi tām pozīcijām, kas veidojamas no jauna un kuras tiek pārveidotas, neskatoties	1522 EUR	2718 EUR

		atalgojuma atšķirību starp esošo situāciju.		
3.	Rekrutēšana, personāla atlase	Izmaksas ir mazākas, ja izmanto tikai iekšējos atlases kanālus, bet ievērojami pieaug, ja tiek izmantoti ārējie atlases kanāli un atlases aģentūru pakalpojumi.	1500 EUR	9000 EUR
3.1	Eksperta pozīcijas personāla atlases iekšēji organizācijā	Iekšējā atlase nozīmē, ka atlases process tiek veikts ar organizācijas cilvēkresursiem, izmantojot sludinājuma publicēšanas portālus un testēšanu.	245 EUR	462 EUR
3.2.	Eksperta pozīcijas personāla atlase, izmantojot ārpakalojumu	Ārpakalpojuma izmantošana nozīmē, ka organizācija piesaista personāla atlases ārpakalpojumu, kas sniedz pakalpojumus, lai atrastu atbilstošākos kandidātus.	2500 EUR	5000 EUR
3.3	Vadītāja pozīcijas personāla atlases iekšēji organizācijā	Iekšējā atlase nozīmē, ka atlases process tiek veikts ar organizācijas cilvēkresursiem, izmantojot sludinājuma publicēšanas portālus un testēšanu.	410 EUR	1022 EUR
3.4	Vadītāja pozīcijas personāla atlase, izmantojot ārpakalojumu	Ārpakalpojuma izmantošana nozīmē, ka organizācija piesaista personāla atlases ārpakalpojumu, kas sniedz pakalpojumus, lai atrastu atbilstošākos kandidātus.	3600 EUR	9000 EUR
4.	Izmaiņu paziņošana (komunikācijas plāna apakšsloj)	Var tikt veikta, izmantojot tikai esošos iekšējās komunikācijas kanālus un vienkāršus materiālus, bet plašākas kampaņas ar vizuālajiem materiāliem, aptaujām un ārējo speciālistu iesaisti prasa lielākus resursus.	1000 EUR	5000 EUR
5.	Iekšējās un ārējās komunikācijas plāns amata kandidāta piesaistei un noturēšanai	Ietver minimālas izmaksas, ja tiek izmantoti tikai iekšējie resursi tīmekļa vietnē un sociālajos tīklos, bet plašākas kampaņas, intervijas un reklāma medijos būtiski palielina izmaksas. Maksimālā robeža var būt arī lielāka.	800 EUR	4500 EUR
5.1	Mērķu un auditorijas definēšana	Var tikt veikta ar minimālu resursu analīzi un tirgus izpēti, bet padziļināta analīze ar ārējiem konsultantiem ievērojami paaugstina izmaksas.	300 – 1000 EUR	
5.2	Iekšējo un ārējo komunikācijas kanālu izveide	Var tikt nodrošināta, izmantojot esošās platformas, bet	500 – 2500 EUR	

		profesionālās lietotnes un mārketinga risinājumi ievērojami palielina izdevumus.		
5.3	Saturisko komunikācijas ziņojumu izstrāde	Ar iekšējiem resursiem ir ekonomiska, bet sadarbība ar ārējiem speciālistiem prasa papildu līdzekļus.	300 - 1500 EUR	
6.	Nodarbināto motivācijas un atalgojuma sistēmas pārskatīšana	Var tikt veikta bez papildu finansiāla ieguldījuma, ja ir pietiekams esošais resurss un netiek piesaistīti ārējie speciālisti. Veicot padziļinātu tirgus pētījumu un, piesaistot konsultācijas ar atbildību speciālistiem un, veicot detalizētu amatu vērtēšanu un atalgojuma sistēmas pārskatīšanu, finansiālais ieguldījums var būt nozīmīgs.	2000 EUR	20 000 EUR
7.	Prevencijas pārvaldes personāla apmācību plāna izstrāde un ieviešana	Apmācību plāna izstrāde var tikt veikta, balstoties uz esošo nodarbināto kompetenču (zināšanas, prasmes, pieredze, spējas, attieksme) novērtēšanu un apmācības plānu izveidošanu. Veicot izvērtēšanu ar iekšējiem resursiem, jāērķinās tikai ar nodarbināto noslodzi, piesaistot atbilstošu profesionālu palīdzību, izmaksas uz vienu nodarbināto var sasniegt EUR 300 – 500.	1000 EUR	15 000 EUR
8.	Prevencijas pārvaldes nodarbināto apmācību rīkošana (gan esošajiem, gan jaunajiem nodarbinātajiem)	Ietver mazākas izmaksas, ja tiek izmantota Valsts Administrācijas skolas vai citas tam līdzīgas platformas (izmaksas uz vienu nodarbināto EUR 50 – 100). Specializētas apmācības, vadoties pēc komerciālo apmācību tirgū esošajām vidējām izmaksām uz vienu nodarbināto, jāērķinās ar EUR 250 – 500 par vienu apmācāmo, vienas dienas izmaksas grupai no EUR 1600 – 3000 dienā atkarībā no pakalpojuma sniedzēja un apmācību tēmas.	2000 EUR	20 000 EUR

3. Iekšējās un ārējās komunikācijas plāns amata kandidāta piesaistei un noturēšanai

3.1 VUGD Ārējās komunikācijas plāns

Efektīva ārējā komunikācija ir būtisks darba devēja tēla (angļu val. *employer branding*) aspekts, kas palīdz piesaistīt kvalificētus un motivētus kandidātus, nodrošinot organizācijas pozitīvu reputāciju sabiedrībā.

Veiksmīgs darba devēja tēls uzlabo kandidātu uztveri par VUGD kā stabilu un progresīvu darbavietu, īpaši, ieviešot jauno Prevencijas pārvaldi ar mūsdienīgiem, uz tehnoloģijām balstītiem risinājumiem. Tādējādi ārējās komunikācijas uzdevums ir veicināt uzticamību, skaidri izklāstīt organizācijas vērtības un radīt pozitīvu pirmo iespaidu potenciālajiem nodarbinātajiem un plašākai sabiedrībai.

Ārējā komunikācija ietver visas aktivitātes un kanālus, ar kuriem VUGD sniedz informāciju ārpus organizācijas robežām, lai radītu interesi par vakancēm un iestādes misiju, it īpaši saistībā ar jauno Prevencijas pārvaldes struktūru un tās lomu sabiedrības drošības veicināšanā.

Šī komunikācija aptver arī mērķtiecīgus ziņojumus, kas adresēti specifiskām sabiedrības grupām un sadarbības partneriem. Ārējās komunikācijas plāna mērķis ir informēt sabiedrību par Latvijas Ugunsdzēsības muzeja (LUM) pārstrukturizāciju un tā uzdevumiem, kā arī radīt potenciālo kandidātu un sabiedrības kopējo interesi.

3.2 VUGD Iekšējās komunikācijas plāns

Iekšējās komunikācijas plāns ir būtisks instruments, kas nodrošina VUGD nodarbināto vienotu izpratni par organizācijas stratēģiskajiem mērķiem un viņu lomu sabiedrības drošības veicināšanā. Efektīva komunikācija sekmē nodarbināto piederības sajūtu un motivāciju, kas ir kritiski faktori organizācijas ilgtspējai un augstas kvalitātes pakalpojumu nodrošināšanai.

Plāns palīdz veidot skaidru informācijas plūsmu par Prevencijas pārvaldes misiju, uzdevumiem un attīstības iespējām. Caur regulārām iekšējās komunikācijas aktivitātēm nodarbinātie tiek informēti par attīstības plāniem, izaugsmes iespējām un apmācībām, kas viņiem nodrošina profesionālo izaugsmi un stiprina organizācijas inovāciju potenciālu. Turklāt plāns veicina divpusēju komunikāciju, kas ļauj vadībai apzināties un atbildēt uz nodarbināto viedokļiem un priekšlikumiem. Tas veido pozitīvu darba kultūru, stiprina uzticību un uzlabo darba vidi, veicinot nodarbināto apmierinātību un lojalitāti.

Iekšējās un ārējās komunikācijas mērķis ir skaidri un efektīvi nodrošināt informācijas apriti starp organizācijas vadību, nodarbinātajiem un sabiedrību, kā arī veicināt sadarbību un vienotu izpratni par Prevencijas pārvaldes mērķiem un uzdevumiem. Veiksmīgas komunikācijas mērķis ir izveidot caurspīdīgu un uzticamu informācijas plūsmu, kas palīdz stiprināt nodarbināto iesaisti, motivāciju un vienotību, savukārt neveiksmīga komunikācija var radīt neskaidrības, mazināt nodarbināto apmierinātību un sabojāt organizācijas reputāciju.

Veiksmīgas komunikācijas ieguvumi ir redzami gan organizācijas darbībā, gan nodarbināto attieksmē un produktivitātē. Kad komunikācija ir skaidra un regulāra, nodarbinātie jūtas informēti un novērtēti, kas veicina viņu lojalitāti, samazina mainības risku un uzlabo kopējo darba vidi. Efektīva komunikācija palīdz arī stiprināt organizācijas kultūru un reputāciju sabiedrībā, radot labvēlīgu darba devēja tēlu. Savukārt neveiksmīga komunikācija var radīt šķelšanos organizācijā, nodarbināto demotivāciju un izraisīt neskaidrības par mērķiem un pienākumiem, kas bieži noved pie darba kvalitātes pazemināšanās un nodarbināto aiziešanas no amata.

Komunikācijas atbildība organizācijā parasti gulstas uz vadības komandu, kas nosaka kopējo komunikācijas stratēģiju, kā arī uz komunikācijas speciālistiem, kuru uzdevums ir izstrādāt un vadīt komunikācijas procesus. Iekšējā komunikācijā bieži tiek iesaistīti arī personāla atlases un attīstības speciālisti, lai nodrošinātu nodarbināto izpratni par organizācijas mērķiem un karjeras attīstības iespējām.

No **teorētiskā skatpunkta** efektīva komunikācija organizācijā balstās uz dažādiem modeļiem un pieejām, piemēram, Šenona-Vēvera (angļu val. *“Shannon-Weaver”*) komunikācijas modelis uzsver informācijas nodošanas precizitāti un faktoru ietekmi, kas var traucēt ziņojuma sapratni. Savukārt Džordža C. Homansa (angļu val. *“George C. Homans”*) sociālās apmaiņas teorija

izskaidro, kā savstarpējā komunikācija veido uzticēšanos un ilgtermiņa attiecības, pamatojoties uz ieguvumiem, kurus nodarbinātie iegūst organizācijā, piemēram, uzslavas, izaugsmes iespējas un iekļautības sajūtu. Šīs pieejas palīdz izprast, kāpēc regulāra un skaidra komunikācija motivē nodarbinātos un sekmē organizācijas stabilitāti.

3.3 Mērķu un mērķauditorijas definēšana

Mērķis ir konkrēts rezultāts, ko VUGD vēlas sasniegt ar komunikācijas plānu, savukārt mērķauditorija ir cilvēku grupa vai grupas, kurām šis vēstījums ir paredzēts. Mērķu un mērķauditorijas definēšana ir būtiska, jo tas nodrošina strukturētu pieeju, kas ļauj pielāgot komunikācijas stratēģiju katras grupas specifiskajām vajadzībām, interesēm un motivācijām. Ar skaidri noteiktiem mērķiem VUGD var efektīvāk virzīt resursus, palielināt komunikācijas ietekmi un sekmēt vienotu izpratni organizācijā par Prevencijas pārvaldes lomu un nozīmi sabiedrībā.

Mērķauditorijas definēšana ir būtiska vairāku iemeslu dēļ:

- ▶ **Precīza vēstījuma formulēšana** – izpratne par auditorijas interesēm un vajadzībām palīdz veidot atbilstošu un iedarbīgu vēstījumu.
- ▶ **Efektīva resursu izmantošana** – identificējot specifiskās grupas, VUGD var mērķtiecīgāk pielāgot komunikācijas kanālus un aktivitātes, kas palielina komunikācijas efektivitāti.
- ▶ **Skaidrs fokuss uz rezultātiem** – ar konkrētiem mērķiem un auditorijām VUGD spēj labāk sekot komunikācijas plāna sasniegumiem un nepieciešamības gadījumā veikt korekcijas.
- ▶ **Saskaņotība un konsekvence** – vienota izpratne par mērķiem un auditoriju sekmē, ka visi iesaistītie izpilda uzdevumus saskaņoti un konsekventi, tādējādi veidojot stabilu un uzticamu VUGD tēlu.

Komunikācijas plāna mērķi ir būtisks vadlīniju elements, kas palīdz sasniegt vēlamo rezultātu amata kandidātu piesaistē un noturēšanā. Galvenie komunikācijas mērķi kandidātu piesaistei un noturēšanai ir:

- ▶ **Palielināt kandidātu pieteikumu skaitu** uz atvērtajām vakancēm, piesaistot plašāku kvalificētu kandidātu loku.
- ▶ **Uzlabot kandidātu pieredzi atlases procesā**, nodrošinot pārskatāmu, pozitīvu un caurspīdīgu pieredzi.
- ▶ **Nodrošināt jaunu nodarbināto noturēšanu**, izveidojot ilgtspējīgu organizācijas kultūru, kas stiprina nodarbināto lojalitāti un piesaisti organizācijas vērtībām.

Šie mērķi tiek sasniegti, konsekventi komunicējot VUGD vērtības un misiju, kā arī nodrošinot vienotu pieeju gan ārējā, gan iekšējā komunikācijā.

3.3.1 Mērķauditorijas analīze

Lai sasniegtu komunikācijas mērķus, nepieciešams segmentēt mērķauditoriju gan ārējās, gan iekšējās grupās, kas ļauj precīzāk pielāgot vēstījumus un kanālus:

- ▶ **Ārējā mērķauditorija:**
 - **Potenciālie kandidāti** – augstskolu studenti un profesionāļi, kas varētu pievienoties VUGD komandai.
 - **Sabiedrība kopumā** – vietējie iedzīvotāji un plašāka publika, kas varētu interesēties par Prevencijas pārvaldi.
 - **Tehnoloģiju un pētniecības nozares pārstāvji** – partneriem, kas varētu sadarboties ar LUM tehnoloģiskā un izglītojošā satura izstrādē.
 - **Nozares profesionāļi un partneri** – sadarbībai ar muzejiem, izglītības iestādēm un citiem VUGD saistītiem profesionāļiem.
- ▶ **Iekšējā mērķauditorija:**
 - **Esošie VUGD nodarbinātie** – viņu iesaiste organizācijas tēla un vērtību veidošanā ir būtiska organizācijas izaugsmei un attīstībai.

- **Cilvēkresursu** (angļu val. *Human resources - HR*) **komanda un vadība** – šie speciālisti ir atbildīgi par komunikācijas stratēģiju īstenošanu personāla vadības jomā, kandidātu atlasī un noturēšanu.

Mērķu un mērķauditorijas definēšana ļauj izstrādāt mērķtiecīgu un efektīvu komunikācijas stratēģiju, kas atbilst gan organizācijas, gan sabiedrības interesēm, veicinot vienotu izpratni par VUGD darbības virzieniem un mērķiem.

3.4 Komunikācijas stratēģijas

Komunikācijas stratēģija ietver plānotu darbību kopumu, kas ir vērsts uz noteiktu mērķu realizēšanu, efektīvi sasniedzot mērķauditoriju un sekmējot organizācijas redzamību, reputāciju un kandidātu piesaisti. Izstrādājot VUGD komunikācijas stratēģiju, svarīgi izmantot dažādas pieejas un kanālus, kas atspoguļo organizācijas vērtības, misiju un nozīmi sabiedrībā.

3.4.1 Komunikācijas stratēģijas galvenās pieejas

3.4.1.1 Dalība nozares pasākumos

Dalība nozares pasākumos nodrošina VUGD atpazīstamību un stiprina tā profesionālo reputāciju, kā arī ļauj sasniegt potenciālos kandidātus, sadarbības partnerus un tehnoloģiju attīstītājus.

- ▶ **Būtiskie nozares pasākumi:** Nozares konferences, semināri un izstādes, kur VUGD var uzstāties ar prezentācijām vai piedalīties diskusijās, ir lieliska iespēja piesaistīt profesionāļus un partnerus. Līdzdalība šādos pasākumos arī sniedz iespēju uzzināt par nozares inovācijām un dalīties ar savu pieredzi. **Ieteicamais biežums:** Plānota dalība vismaz 4–6 nozīmīgos pasākumos gadā nodrošinās regulāru klātbūtni nozarē. Šādi pasākumi varētu ietvert Baltijas ugunsdrošības konferenci, tehnoloģiju un drošības inovāciju izstādes, kā arī starptautiskās ugunsdzēsības un glābšanas dienestu sanāksmes.

3.4.1.2 Sadarbība ar izglītības iestādēm

Veidojot ciešas attiecības ar izglītības iestādēm, VUGD var nodrošināt kvalificētu kandidātu piesaisti un paaugstināt sabiedrības informētību par organizācijas misiju un darbības jomām.

- ▶ **Mērķa iestādes:** Sadarbība ar Latvijas vadošajām augstskolām un profesionālās izglītības iestādēm, piemēram, Rīgas Tehnisko universitāti un Latvijas Universitāti, veicina drošības un tehnoloģiju nozares studentu interesi par karjeru VUGD.
- ▶ **Aktivitātes:** Plānotas vieslekcijas, semināri un studentu prakses programmas vismaz reizi ceturksnī, kas ļauj studentiem iegūt pieredzi un sniedz iespēju izprast VUGD darbu. Šādas aktivitātes veicina VUGD redzamību un izglīto jauniešus par ugunsdzēsības un glābšanas nozares iespējām.

3.4.1.3 Mārketinga stratēģija - kandidātu informēšanas un uzrunāšanas kanāls

Mārketinga stratēģija apvieno tradicionālos un digitālos kanālus, lai veicinātu VUGD atpazīstamību, komunikāciju par atvērtajām vakancēm un kandidātu interesi.

- ▶ **Vienota identitāte:** Izstrādāt vienotu, atpazīstamu VUGD tēlu, kas atspoguļo organizācijas vērtības un misiju. Identitātei (piemēram, tās logo, krāsām un vēstījumiem) jābūt saskaņotai visos komunikācijas kanālos.
- ▶ **Reklāmas kampaņas:** Mērķtiecīgas kampaņas tradicionālajos (drukātie mediji, radio) un digitālajos medijos (sociālie mediji, e-pasta kampaņas) ļauj sasniegt plašu auditoriju. Digitālo mediju platformas, piemēram, *LinkedIn*, *Facebook*, *Instagram*, ir īpaši piemērotas, lai piesaistītu jauniešus un tehnoloģiju speciālistus. VUGD var izvērtēt, vai šīs kampaņas realizēt iekšēji vai sadarboties ar mārketinga aģentūru, lai nodrošinātu augstu izpildes kvalitāti.

3.4.1.4 Nodarbināto vēstījumi

Esošo nodarbināto līdzdalība komunikācijā var būt nozīmīgs faktors VUGD reputācijas veidošanā un kandidātu piesaistē.

- ▶ **Nodarbināto iesaiste:** Nodarbinātajiem tiek dota iespēja dalīties ar savu pieredzi un stāstiem par VUGD darbu gan ar kolēģiem, gan ārpus organizācijas. Šāda pieeja ne tikai veicina autentisku un uzticamu VUGD tēlu, bet arī motivē esošos nodarbinātos, stiprinot organizācijas kultūru un saliedētību.
- ▶ **Praktiski piemēri:** VUGD var organizēt nodarbināto līdzdalību publiskajos pasākumos, kā arī publicēt viņu pieredzes stāstus sociālajos medijos un oficiālajā mājaslapā. Šī autentiskā pieeja palīdz radīt siltu un pozitīvu priekšstatu par organizāciju un veicina kandidātu interesi.

3.4.1.5 Ilgtspējīgas attiecības ar kandidātiem

Nodrošinot caurspīdīgu un kandidātiem draudzīgu atlases procesu, VUGD sekmē kandidātu noturību un pozitīvu pieredzi atlases gaitā.

- ▶ **Efektīvs atlases process:** Kandidātiem tiek piedāvāts caurspīdīgs un organizēts atlases process ar savlaicīgu atgriezenisko saiti un regulāru informācijas plūsmu. Tas palīdz kandidātiem izprast atlases posmus un rada pozitīvu iespaidu par VUGD kā atbildīgu darba devēju.
- ▶ **Savlaicīga atgriezeniskā saite:** Nodrošināt kandidātiem atgriezenisko saiti par viņu atlases posmiem un norises gaitu. Tas ne tikai uzlabo kandidātu pieredzi, bet arī veicina pozitīvu organizācijas tēlu un palielina izredzes piesaistīt kvalificētus kandidātus.

3.4.1.6 Iekšējās kultūras un vērtību popularizēšana

VUGD iekšējās kultūras stiprināšana un vērtību popularizēšana ir būtiska, lai nodrošinātu nodarbināto piederību organizācijai un stiprinātu tās tēlu sabiedrībā.

- ▶ **Vērtību, misijas un vīzijas komunikācija:** Organizācijas vērtības, misija un vīzija ir jāskaidro VUGD nodarbinātajiem. VUGD var veidot regulārus pasākumus, kur nodarbinātie piedalās vērtību apzināšanā un tiek izskaidrotas organizācijas prioritātes un mērķi.
- ▶ **Kultūras stiprināšanas pasākumi:** Nodarbināto saliedēšanās pasākumi un nodarbināto atbalsta programmas (piemēram, kopīgas aktivitātes, diskusiju paneļi) veicina VUGD kultūras uzturēšanu un stiprina iekšējo komandas garu. Tiek veicināta vērtību integrācija nodarbināto ikdienā, kas atspoguļojas arī organizācijas komunikācijā ar sabiedrību.

3.5 Komunikācijas kanālu izvēle

Komunikācijas kanāli ir būtiski instrumenti, kas nodrošina informācijas plūsmu starp organizāciju un tās mērķauditorijām, ļaujot efektīvi nodot ziņas un veidot attiecības. Tie ietver iekšējos kanālus, kas paredzēti nodarbināto informēšanai un iesaistei, kā arī ārējos kanālus, kas palīdz organizācijai sasniegt potenciālos darbiniekus, partnerus un sabiedrību. Pareiza komunikācijas kanālu izvēle ir izšķiroša, jo tā ietekmē ziņojuma uztveri, pieejamību un efektivitāti, kā arī organizācijas spēju veidot uzticību un sadarbību.

3.5.1 Iekšējie komunikācijas kanāli:

- ▶ **E-pasta ziņojumi** – regulāra informācijas aprīte par atvērtajām vakancēm, jaunumiem un darba piedāvājumiem.
- ▶ **Iekšējā ziņapmaiņas platforma (piemēram, Microsoft Teams)** – ātrai informācijas apmaiņai un kolektīviem paziņojumiem.
- ▶ **Sapulces un informatīvie semināri** – lai izplatītu informāciju par atlases procesiem un motivētu nodarbinātos iesaistīties kandidātu piesaistē. Iesakām izvērtēt iespēju ieviest reizi mēnesī veikt vadības uzrunu nodarbinātajiem, ko īsteno dažādas organizācijas Latvijā – gan privātā, gan publiskā sektora. Dažas organizācijas šo notikumu dēvē par “kafija ar vadību”, kā laikā attālināti vai klātienē tiek izstāstīti jaunākie notikumi organizācijā un nākamā mēneša mērķi vai aktivitātes. Šādā veidā tiek nodota konkrēta informācija par situāciju uzņēmumā, tai skaitā, jaunākajām vakancēm un nodarbinātie jūtas iesaistīti, kā daļa no komandas. Ir iespēja šo aktivitāti arī veikt ieraksta formātā - vienu reizi mēnesī tiek ierakstīts video, kas tiek izsūtīts visiem nodarbinātajiem.

3.5.2 Ārējie komunikācijas kanāli

- ▶ **Darba sludinājumu portāli** – aktīva VUGD vakances publicēšana populārākajos darba portālos, piemēram, www.cv.lv¹.
- ▶ **Sociālie mediji (Facebook, LinkedIn, Instagram)** – lai radītu potenciālo kandidātu interesi un veicinātu VUGD atpazīstamību.
- ▶ **Uzņēmuma mājaslapa** – detalizēta sadaļa ar aktuālajām vakancēm un pieteikšanās iespējām, kas nodrošina vieglu piekļuvi informācijai.
- ▶ **Sadarbība ar augstskolām** – regulāras vieslekcijas un sadarbības programmas ar vietējām izglītības iestādēm.
- ▶ **Publikācijas nozarē un sabiedrisko attiecību (angļu val. *public relations - PR*) aktivitātes** – lai stiprinātu VUGD reputāciju un informētu par inovācijām LUM darbībā.

3.5.3 Komunikācijas kanālu piemēri

- ▶ **Regulāri atjauninājumi par jaunumiem un pasākumiem:** Publicējot jaunākos notikumus un aktivitātes, organizācija veicina iesaisti un interesi no sabiedrības puses. Piemēram, uzņēmumi kā "Rimi" un "Maxima" izmanto sociālos medijus, lai informētu par akcijām un pasākumiem, kas palielina klientu iesaisti. Svarīgi ir uzturēt regulāru komunikāciju, piemēram, vismaz reizi nedēļā, lai nodrošinātu aktuālu informāciju un saglabātu auditorijas interesi.
- ▶ **Dalīšanās ar nodarbināto stāstiem:** Personīgās pieredzes stāstu izmantošana veicina emocionālu saikni ar auditoriju. Piemēram, "Air Baltic" regulāri publicē stāstus par nodarbināto sasniegumiem un viņu pieredzi, veicinot pozitīvu uzņēmuma tēlu un lojalitāti.
- ▶ **Publikācijas par interesantiem faktiem, kas saistīti ar ugunsdzēsības attīstību Latvijā:** Sniedzot vērtīgu informāciju par nozares attīstību, organizācija var stiprināt savu eksperta tēlu. Piemēram, VUGD var izmantot sociālos medijus, lai dalītos ar drošības padomiem un vēstures faktiem, tādējādi veicinot sabiedrības izpratni par ugunsdrošību.
- ▶ **Īpašu notikumu un sasniegumu izcelšana:** Piemēram, uzņēmums "Swedbank" regulāri dalās ar ziņām par sociālajām iniciatīvām un ieguldījumiem sabiedrībā, radot pozitīvu publicitāti un uzsverot organizācijas lomu sabiedrībā.
- ▶ **Vēsturisko liecību popularizēšana saprotami un pieejami bērniem un jauniešiem:** Tas veicina izpratni par ugunsdrošību jau agrā vecumā. LUM var izstrādāt interaktīvas aktivitātes un izglītojošas kampaņas, kas piesaista jaunāko auditoriju.
- ▶ **Izveidot lietotājam draudzīgu karjeras sadaļu ar aktuālām vakancēm un pieteikšanās iespējām:** Skaidri un viegli pieejami darba sludinājumi palīdz piesaistīt kvalificētus kandidātus. Piemēram, uzņēmums "Coca-Cola" izveido lietotājam draudzīgas karjeras sadaļas, kas ļauj ātri un viegli pieteikties vakancēm. Ir svarīgi regulāri atjaunināt informāciju, lai potenciālie nodarbinātie varētu uzzināt jaunāko informāciju.
- ▶ **E-pasta mārketingi:** Var tikt izmantoti, lai regulāri informētu gan esošos, gan potenciālos nodarbinātos par jaunākajām vakancēm, organizācijas aktivitātēm un pasākumiem. Piemēram, "DNB banka" izmanto e-pasta mārketingu, lai nosūtītu jaunumus un izglītojošus materiālus par finanšu drošību, kas veicina ilgtermiņa attiecību veidošanu ar klientiem un sabiedrību.

Izvēloties atbilstošos komunikācijas kanālus, organizācija var efektīvi sasniegt savus mērķus, nodrošinot informācijas pieejamību un uzlabojot saikni ar sabiedrību un nodarbinātajiem.

3.6 Novērtēšanas rādītāji

Novērtēšanas rādītāji ir svarīgs instruments, lai analizētu komunikācijas stratēģiju efektivitāti un panākumus organizācijā. Tie palīdz izprast, kā dažādi komunikācijas kanāli un aktivitātes ietekmē organizācijas spēju piesaistīt un noturēt kvalificētus darbiniekus. Efektīva novērtēšana ļauj identificēt stiprās un vājās puses komunikācijas procesos, kas ir būtiski, lai veiktu nepieciešamos uzlabojumus un uzlabotu nodarbināto iesaisti un organizācijas tēlu. Novērtēšanas instrumentu izmantošana būtu jāuztīc ārpalpojuma vai profesionālam ekspertam ar specifiskām zināšanām. Piemēram, komunikācijas speciālistam, kuram ir izpratne vai pieredze šajā jautājumā.

¹ papildus opcijas skatīt 2. nodevuma 9.1. nodaļā Darba sludinājumu veidošanas un izvietojšanas izmaksas.

► **Sekot, cik daudz kvalificētu kandidātu ir piesaistīti, izmantojot organizētos pasākumus un mārketinga kampaņas:**

Šis rādītājs palīdz novērtēt konkrētu komunikācijas pasākumu un kampaņu efektivitāti. Izmantojot šādu pieeju, organizācija var analizēt, cik daudz kandidātu pieteikušies vakancēm, kas reklamētas konkrētā pasākumā vai kampaņā. Šāda izsekošana var tikt veikta, piemēram, izmantojot unikālas pieteikšanās saites vai kvadrātkodus (angļu val. *QR*) kodus, kas ļauj precīzi noteikt, kuri kandidāti nākuši no konkrētiem avotiem. Šie dati sniedz vērtīgu informāciju par to, kuri pasākumi ir visefektīvākie kvalificētu darbinieku piesaistē, kas palīdz uzlabot nākotnes komunikācijas stratēģijas un mārketinga aktivitātes.

► **Sabiedrības izpratnes novērtēšana caur aptaujām un atgriezenisko saiti**

Sabiedrības izpratnes novērtēšana ir svarīga, lai saprastu organizācijas vēstījumu uztveres efektivitāti. Aptaujas var tikt īstenotas, izmantojot dažādas metodes, piemēram, interaktīvas aptaujas sociālo mediju platformās vai spēles izglītības iestādēs. Šādi rīki palīdz ne tikai novērtēt sabiedrības zināšanas par ugunsdrošību un tās attīstību, bet arī veicina aktīvu iesaisti un interesi par organizācijas darbībām. Atgriezeniskā saite ļauj analizēt, kādi informācijas avoti ir visefektīvākie, un kur ir nepieciešams uzlabot komunikāciju, lai palielinātu sabiedrības informētību un izpratni par organizācijas misiju.

► **Dalības un aktivitāšu analīze nozares pasākumos**

Sekojoši līdzīgi dalībai nozares pasākumos un organizācijas komunikācijas aktivitātēs, var novērtēt, kā šie pasākumi ietekmē organizācijas reputāciju un atpazīstamību nozarē. Tas var ietvert dalību konferencēs, izstādēs un citos nozīmīgos pasākumos, kuros organizācija var prezentēt savu darbu un veidot jaunus kontaktus. Izpētot dalību šādos pasākumos, organizācija var noteikt savu ietekmi nozarē un kā tas ietekmē sabiedrības viedokli par organizāciju. Šie dati palīdz saprast, kādi pasākumi veicina sadarbību un kā tie uzlabo organizācijas attiecības ar citiem nozares dalībniekiem.

► **Darbinieku rekomendācijas kā kandidātu piesaistes instruments**

Darbinieku iesaiste un rekomendācijas ir svarīgas, jo tās liecina par organizācijas darba kultūru un apmierinātību ar esošajiem darbiniekiem. Rekomendāciju programmas, kurās darbinieki tiek aicināti ieteikt kandidātus, var būt ļoti efektīvas, jo tās balstās uz esošo darbinieku zināšanām par organizāciju un tās vērtībām. Turklāt, darbinieki, kuri iesaka potenciālos kandidātus, parasti būs ieinteresēti nodrošināt, lai šie kandidāti ir kvalificēti un atbilst organizācijas kultūrai, kas var uzlabot darbinieku noturēšanu. Ieteicams izveidot atlīdzības programmu, kurā darbinieks, kas iesaka kandidātu, tiek apbalvots, ja kandidāts tiek pieņemts darbā. Privātā kapitāla uzņēmumos ir pieņemts sniegt finansiālos labumus, bet publiskajā sektorā jādodomā par alternatīvām, ja šim mērķim nav paredzēts speciāls finansējums vai budžets, piemēram, publiskās pateicības apbalvojums.

► **ERDA pētījumu izmantošana labāko prakses piemēru noteikšanai**

ERDA (angļu val. *European Recruitment and Development Association*) pētījumi sniedz ieskatu par labākajām praksēm darbinieku atlases un attīstības jomā, ļaujot organizācijām pielāgot savas stratēģijas, balstoties uz pētījumu rezultātiem. Šādi pētījumi var ietvert informāciju par tendencēm darba tirgū, darbinieku gaidām un attiecībām, kas ietekmē piesaisti un noturēšanu. Izmantojot šādus datus, organizācija var izstrādāt efektīvākas komunikācijas kampaņas un pasākumus, kas piesaista augstas kvalitātes kandidātus.

► **Regulāra komunikācija ar kandidātiem**

Uzturot regulāru komunikāciju ar kandidātiem, organizācija var nodrošināt, ka viņi ir informēti par procesu un jūtas novērtēti. Tas palīdz veidot pozitīvas attiecības starp organizāciju un kandidātiem, kā arī uzlabo uzņēmuma tēlu. Komunikācija var ietvert regulāru informāciju par pieteikšanās statusu, par gaidāmajām intervijām, kā arī apmācībām. Šādas aktivitātes ne tikai veicina kandidātu apmierinātību, bet arī palīdz veidot uzticību un interesi par organizāciju, kas var vairot potenciālo nodarbināto lēmumu pievienoties. Lai novērtētu atlases procesu un saņemtu atgriezenisko saiti no kandidātiem, ieteicams veidot anonīmas aptaujas, tās periodiski nosūtot kandidātiem.

Novērtēšanas rādītāji ir būtiski, lai saprastu, kā efektīvi komunicēt un piesaistīt kvalificētus darbiniekus. Tie ļauj organizācijām pielāgot savas komunikācijas stratēģijas, novērtējot to efektivitāti un identificējot uzlabojumus, kas veicina labāku nodarbināto atlasīšanu un noturēšanu. Regulāri novērtējot šos rādītājus, organizācija var nodrošināt ilgtspējīgu attīstību un konkurētspēju darba tirgū.

3.7 Saturisko komunikācijas ziņojumu izstrāde

Lai nodrošinātu efektīvu un atbilstošu komunikāciju ar visām mērķauditorijām, būtiski ir izstrādāt strukturētus un mērķtiecīgus komunikācijas ziņojumus, kas piemēroti gan iekšējai, gan ārējai auditorijai. Ziņojumu saturiskajās komponentēs jāietver skaidri un pārdomāti formulēti vēstījumi, kas atspoguļo VUGD misiju, vērtības un mērķus, kā arī jāizmanto atbilstoši auditorijas uzrunāšanas mehānismi, lai nodrošinātu maksimālu komunikācijas ietekmi.

► Iekšējās komunikācijas satura komponentes

Iekšējie ziņojumi ir orientēti uz esošajiem nodarbinātajiem un vadību, lai nodrošinātu vienotu izpratni par VUGD attīstību un Prevencijas pārvaldes izveides procesu. Galvenās komponentes iekšējiem ziņojumiem:

- **Informācija par vērtībām un misiju:** ziņojumos tiek izcelta organizācijas misija un vērtības, kas veicina nodarbināto sasaisti ar organizācijas mērķiem.
- **Komunikācija par izmaiņām un attīstību:** iekļaut aktuālu informāciju par Prevencijas pārvaldes attīstību, struktūras izmaiņām un ar to saistītiem jaunumiem.
- **Nodarbināto lomas izcelšana:** uzsvērt katra nodarbinātā lomu organizācijas kopējo mērķu sasniegšanā, veicinot iesaisti un motivāciju.

► Ārējās komunikācijas satura komponentes

Ārējās komunikācijas ziņojumi ir orientēti uz potenciālajiem kandidātiem, sadarbības partneriem un sabiedrību kopumā. Tiem jābūt pievilcīgiem, informatīviem un viegli uztveramiem. Galvenās ārējās komunikācijas komponentes ietver:

- **VUGD identitāti un vērtības:** skaidri formulēta informācija par VUGD kā darba devēja vērtībām un misiju, kas rada interesi un uzticību.
- **Prevencijas pārvaldes mērķus un iespējas:** informācija par LUM nozīmi, attīstības plāniem un to, kā šī struktūra varētu dot labumu sabiedrībai, veicinot sabiedrības un kandidātu interesi.
- **Izglītojošus materiālus un padomus:** regulāra informācijas un padomu sniegšana par ikdienas drošību un preventīviem pasākumiem ārkārtas situācijās. Šādi materiāli var veidot vērtīgu saikni ar sabiedrību un palielināt uzticību VUGD.

3.8 Komunikācijas plāna īstenošana

Komunikācijas plāna īstenošanas posmā tiek definēts aktivitāšu izpildes grafiks, atbildīgās puses un veidi, kā novērtēt komunikācijas rezultātus. Plānotās aktivitātes un regulāra atskaišu sistēma ļauj sasniegt plānotos mērķus un savlaicīgi pielāgoties, ja nepieciešams veikt izmaiņas stratēģijā. Iekšējās un ārējās komunikācijas provizoriskais plāns skatāms Pielikumā Nr. 2.

► Aktivitāšu biežums un laika plāns

Lai nodrošinātu komunikācijas plāna efektivitāti, aktivitātes tiek sadalītas atkarībā no to biežuma un prioritātes:

- **Iknedējas aktivitātes:** ziņojumi sociālajos medijos un atjauninājumi iekšējā ziņapmaiņas platformā par aktuālajām vakancēm un nodarbināto pieredzi.
- **Ikmēneša aktivitātes:** regulāri jaunumi un atjauninājumi mājaslapā, kā arī sadarbības pasākumi ar izglītības iestādēm.
- **Ceturkšņa aktivitātes:** dalība nozīmīgos nozares pasākumos, vieslekciju un studentu prakses programmu organizēšana, kā arī kandidātu atlases procesa rezultātu izvērtēšana.

► Atbildīgās puses

Katram komunikācijas posmam tiek norīkotas atbildīgās puses, nodrošinot tā saskaņošanu un izpildi, kā arī uzraugot plāna konsekveni:

- **Sabiedrisko attiecību komanda:** atbild par ārējo komunikāciju, reklāmas kampaņām un sadarbību ar medijiem.

Trešais nodevums – Noslēguma ziņojums

2024. gada 15. novembris

- **Cilvēkresursu nodaļa:** nodrošina kandidātu atlases procesu, iekšējās komunikācijas organizēšanu un sadarbību ar izglītības iestādēm.
- **Vadība:** nodrošina komunikācijas stratēģijas saskaņošanu ar VUGD vispārējiem mērķiem un regulāri izvērtē stratēģijas efektivitāti.

4. Iekšējās komunikācijas plāns esošā personāla sastāva informēšanai par gaidāmajām pārmaiņām un viņu lomu tajās

Iekšējās komunikācijas plāns ir stratēģiski izstrādāts dokuments, kas organizācijai palīdz mērķtiecīgi un efektīvi informēt un iesaistīt nodarbinātos pārmaiņu procesā.² Tā mērķis ir sekmēt savlaicīgu, skaidru un saprotamu informācijas apmaiņu, kas veicina nodarbināto izpratni un atbalstu organizācijas pārmaiņu procesiem, vienlaikus uzturot motivāciju un mazinot neskaidrības un iespējamu pretestību pārmaiņām.

Plāns parasti ietver konkrētus uzdevumus un aktivitātes, kuras plānots realizēt pārmaiņu periodā, kā arī skaidru komunikācijas grafiku, atbildīgos par informācijas nodošanu un efektivitātes kritērijus. Iekšējās komunikācijas plāns ir īpaši nozīmīgs situācijās, kad organizācijā notiek nozīmīgas pārmaiņas, piemēram, jaunu struktūrvienību izveide, kas atbilst VUGD Prevencijas pārvaldes izveides piemēram. **Labi izstrādāta komunikācijas stratēģija palīdz nodarbinātajiem justies informētiem, tādējādi samazinot stresa līmeni un ļaujot skaidri apzināties savu lomu un pienākumus jaunajā darba procesā.**

Iekšējās komunikācijas plāns ir būtisks arī tādēļ, ka tas palīdz uzturēt uzticību vadībai un veicina iesaisti, sniedzot iespēju nodarbinātajiem uzdot jautājumus un saņemt skaidrojuma, piemēram, ar dažādiem rīkiem un platformām kā e-pastiem, sanāksmēm, informatīviem dokumentiem vai tiešsaistes diskusijām. Atsaucoties uz ekspertu viedokļiem, efektīva iekšējā komunikācija ir viens no galvenajiem elementiem, kas nosaka pārmaiņu projektu panākumus, jo tā veicina nodarbināto lojalitāti un iesaisti.³ Plāna īstenošana ir arī ilgtermiņa ieguldījums nodarbināto apmierinātības un lojalitātes veicināšanā, jo, kā liecina pētījumi, nodarbinātie augstāk vērtē organizācijas, kuras nodrošina pārskatāmu un pastāvīgu informācijas apmaiņu pārmaiņu procesos.⁴ Prevencijas pārvaldes restrukturizācijas veiksmīgai īstenošanai ir būtiski, lai nodarbinātie būtu informēti par plānotajām strukturālajām izmaiņām, izprastu jauno pārvaldības sistēmu un aktīvi iesaistītos tās īstenošanā.

4.1 Mērķu noteikšana

Mērķa definēšana iekšējās komunikācijas plānā ir kritiski svarīga, jo tā palīdz nodrošināt skaidru virzību un fokusu visām komunikācijas aktivitātēm. Skaidri definēti mērķi ļauj koncentrēties uz būtiskāko informāciju un nodrošināt tās pasniegšanu atbilstošā formātā un laikā, tādējādi veicinot strukturētu un mērķtiecīgu komunikāciju. Mērķu noteikšana palīdz nodarbinātajiem izprast viņu lomu un atbildību pārmaiņu procesā, kā arī sniedz nepieciešamo kontekstu, lai veicinātu viņu izpratni un iesaisti. Tas savukārt ļauj organizācijai, fokusējoties uz būtiskāko, veidot plānu, kas vērstas uz konkrētām un patiesām nodarbināto vajadzībām, novēršot nevajadzīgus informācijas apjomus.⁵

Mērķu definēšana arī palīdz efektīvi izmantot resursus, kas nepieciešami komunikācijas aktivitāšu veikšanai, tādējādi optimizējot laika, cilvēkresursu un finansiālo līdzekļu izlietojumu. Kad ir skaidri formulēti mērķi, ir vieglāk izstrādāt konkrētus kritērijus un rādītājus, kas ļauj novērtēt komunikācijas plāna efektivitāti un identificēt jomas, kurās nepieciešami uzlabojumi. Piemēram, ja viens no mērķiem ir mazināt neskaidrību par pārmaiņām, vadība var analizēt nodarbināto apmierinātību ar sniegto informāciju vai nodarbināto izpratni par viņu lomu jaunajā procesā.

Turklāt, skaidri definēti mērķi palīdz veicināt uzticību un caurspīdīgumu, jo nodarbinātie redz, ka komunikācija ir plānota un konsekventa, kas savukārt uzlabo uzticēšanos vadībai un veicina nodarbināto iesaisti. Mērķu definēšana padara pārmaiņu procesu caurspīdīgāku un nodrošina, ka nodarbinātie jūtas iesaistīti organizācijas izaugsmē.⁶ Tādējādi mērķa definēšana ir būtisks strukturētas un efektīvas komunikācijas priekšnoteikums, kas palīdz organizācijai sekmīgi īstenot plānoto pārmaiņu procesu un veicināt nodarbināto atbalstu šīm pārmaiņām.

Iekšējās komunikācijas plāna mērķi esošā personāla sastāva informēšanai par gaidāmajām pārmaiņām un viņu lomu tajās:

² Argenti, P. A. (2009). Corporate Communication (5th ed.)

³ Frahm, J., & Brown, K. (2007). First steps: Linking change communication to change receptivity. Journal of Organizational Change Management

⁴ Lewis, L. K. (2006). Employee perspectives on implementation communication as predictors of perceptions of success and resistance. Western Journal of Communication

⁵ Kotter, J. P. (1996). Leading Change. Harvard Business Review Press

⁶ Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: A stakeholder approach. Corporate Communications: An International Journal

- ▶ **Informēt nodarbinātos par reorganizācijas lēmumiem un ieguvumiem, nodrošinot skaidrību par izmaiņām pienākumos, statusā un atalgojumā** - viens no galvenajiem mērķiem ir nodarbinātajiem saprotamā un pieejamā veidā sniegt detalizētu informāciju par plānoto Prevencijas pārvaldes izveidi un ar to saistītajām pārmaiņām. Tas palīdzēs nodarbinātajiem skaidri izprast pārmaiņu iemeslus, paredzamos ieguvumus un veidus, kā tie ietekmēs vai neietekmēs nodarbināto ikdienas pienākumus.
- ▶ **Veicināt pozitīvu attieksmi un mazināt neskaidrību, kā arī mazināt nodarbināto pretestību pārmaiņām un bažas par pārmaiņu ietekmi personīgā līmenī** - izskaidrojot pārmaiņu ietekmi un nepieciešamību, kā arī sniedzot detalizētus soļus to ieviešanai, iekšējās komunikācijas plāns palīdzēs mazināt neskaidrības un iespējamo pretestību. Skaidra un regulāra komunikācija ļauj nodarbinātajiem labāk sagatavoties izmaiņām un pielāgoties jaunajiem apstākļiem.
- ▶ **Nodrošināt nodarbinātajiem emocionālu atbalstu un iesaisti, kā arī skaidru izpratni par pārmaiņu projekta norisi pārejas periodā** - plāna mērķis ir veidot nodarbināto uzticību un iesaisti, nodrošinot iespēju izteikt jautājumus, ierosinājumus un bažas. Tas palīdzēs nodarbinātajiem justies iesaistītiem lēmumu pieņemšanā un radīs uzticēšanos vadībai, kas ilgtermiņā veicinās stabilitāti un lojalitāti organizācijai. Šis plāns arī palīdzēs stiprināt ilgtermiņa drošības kultūru, uzsverot prevencijas un gatavības svarīgumu ikdienas darbībā.

4.2 Mērķauditorijas analīze

Iekšējā komunikācijas plāna mērķauditorijas analīze ir būtiska, jo tā ļauj precīzi izstrādāt efektīvu informācijas nodošanas stratēģiju, kas atbilst katras nodarbināto grupas specifiskajām vajadzībām un lomām pārmaiņu procesā. Skaidri identificēta mērķauditorija palīdz nodrošināt, ka katrs nodarbinātais saņem atbilstošu informāciju, kas ir būtiska viņa darbības un lēmumu pieņemšanas vajadzībām. Tas veicina pārmaiņu procesu skaidrību un samazina risku, ka nodarbinātie justos maldināti vai nesaprastu savu lomu pārmaiņās.

Izvirzītā mērķauditorija iekšējās komunikācijas plānam ietver visus VUGD nodarbinātos, taču izmaiņas vistiešāk ietekmēs **Prevencijas un sabiedrības informēšanas nodaļas (PSIN) nodarbinātos** un **LUM** kolektīvu. Šīm divām grupām nepieciešama īpaši pielāgota pieeja, lai nodrošinātu, ka viņi ir informēti, iesaistīti un atbalstīti izmaiņu procesā.

VUGD PSIN ir centrālais resurss prevencijas darba attīstīšanā un sabiedrības informēšanas pasākumu organizēšanā. Nodaļas nodarbinātajiem ir plašas zināšanas par VUGD preventīvo pasākumu mērķiem, kā arī ir būtiska loma jauno drošības programmu izstrādē un īstenošanā. Nodaļas nodarbināto ikdienas darbs cieši saistīts ar komunikācijas un izglītošanas aktivitātēm, kas vērstas uz sabiedrības drošības līmeņa paaugstināšanu.

LUM ir nozīmīgs kultūrvēsturisks centrs, kas iepazīstina sabiedrību ar ugunsdzēsības vēsturi un veicina izpratni par ugunsdrošības nozīmi. Muzeja darbinieki ir pieraduši pie specifiskas muzejiem raksturīgas pieejas, kas vēsta uz vēsturiskā mantojuma saglabāšanu, tāpēc viņiem varētu būt izaicinoši pielāgoties jaunajām, uz interaktivitāti un tehnoloģijām balstītajām ekspozīcijas prasībām. Tā kā šie nodarbinātie būs iesaistīti muzeja ekspozīcijas pārveidē un apmeklētāju pieredzes uzlabošanā, ir svarīgi, lai viņi būtu informēti par savu jauno lomu, jaunajiem procesiem un izmaiņu ietekmi uz viņu darbu.

4.2.1 Komunikācijas pieeja

1. VUGD nodarbinātie, kuru ikdienas darbu izmaiņas tiešā veidā neskar – lai gan šo nodarbināto ikdienas darbs un pienākumi paliks nemainīgi, viņiem nepieciešams skaidrs priekšstats par to, kā reorganizācija ietekmēs organizāciju kopumā. Lai nodarbinātie būtu informēti par plānotajām pārmaiņām, nepieciešams sagatavot būtiskāko informāciju par Prevencijas pārvaldes mērķiem, kā arī uzsvērt pozitīvo ietekmi sabiedrības drošības attīstībā. Šī informācija palīdzēs nodarbinātajiem saskaņot darāmos uzdevumus ar organizācijas ilgtermiņa mērķiem un labāk izprast VUGD misiju un vērtības.

2. Prevencijas un sabiedrības informēšanas nodaļas un LUM nodarbinātajiem – pārmaiņu procesā šiem nodarbinātajiem ir īpaša nozīme, jo viņi būs tieši iesaistīti gan jaunā Prevencijas pārvaldes izveidē, gan arī turpmākā prevencijas darba attīstīšanā un uzlabošanā. Ņemot vērā, ka nodarbinātos šajās nodaļās tieši ietekmēs gaidāmās pārmaiņas, viņi būs pakļauti lielākām darba izmaiņām un jauniem izaicinājumiem, kas var radīt gan entuziasmu, gan bažas par to, kā tas ietekmēs ikdienas

darba pienākumus. Tāpēc ir svarīgi PSIN un LUM nodarbinātajiem vērst īpašu uzmanību, lai veicinātu viņu pozitīvo attieksmi un uzticēšanos pārmaiņu procesam. Augstākminēto nodarbināto grupām jānodrošina:

- ▶ **Individuāla pieeja komunikācijai:** Ņemot vērā, ka pārmaiņas vistiešāk skars tieši viņu darba saturu un darba vidi, PSIN un LUM nodarbinātajiem nepieciešama individuāla pieeja. Tas īstenojams, veidojot regulāras tikšanās un konsultācijas, kurās vadība sazinās ar augstākminēto nodaļu nodarbinātajiem, lai skaidrotu, kā katrs plānotais solis var uzlabot viņu darbu, piemēram, ar efektīvākiem rīkiem, moderniem tehnoloģiskiem risinājumiem vai jaunu iespēju izmantošanu sabiedrības izglītošanā. Šādā veidā nodarbinātie jutīsies ne tikai pienācīgi informēti, bet arī novērtēti un uzklausti.
- ▶ **Pārliecības stiprināšana par pozitīvajām pārmaiņām:** Svarīgi ir uzsvērt, ka pārmaiņas veicinās gan VUGD vispārējo misiju, gan individuālo nodarbināto iespējas attīstīt savas profesionālās prasmes. Piemēram, muzeja darbiniekiem tiek skaidrots, ka interaktīvā ekspozīcija ne tikai atvieglos sabiedrības iesaisti un izglītošanu, bet arī padarīs muzeja darbu modernāku un interesantāku, saglabājot kultūrvēsturisko mantojumu. Tāpat PSIN nodarbinātajiem tiek skaidrots, ka jaunās izmaiņas palielinās viņu darba efektivitāti un sniegs papildu resursus, lai efektīvāk sasniegtu sabiedrību un uzlabotu kopējo drošības līmeni valstī.
- ▶ **Regulāra atgriezeniskā saite un jautājumu iespējas:** Nodrošinot regulāras tikšanās un iespējas uzdot jautājumus, augstākminētajiem nodarbinātajiem ir iespēja izteikt savas bažas vai dalīties viedokļos par iecerētajiem uzlabojumiem, tādējādi veicinot uzticēšanos vadības lēmumiem un radot sajūtu, ka viņu viedoklis tiek ņemts vērā. Tas palīdz nodarbinātajiem uztvert pārmaiņas kā kopīgu procesu, kurā viņiem ir svarīga loma.
- ▶ **Skatījums uz karjeras izaugsmes un profesionālās attīstības iespējām:** VUGD var prezentēt šīs pārmaiņas kā iespēju karjeras attīstībai un profesionālo prasmju pilnveidošanai. Pielietojot šādu pieeju, nodarbinātie var uztvert izmaiņas nevis kā draudu, bet gan kā iespēju uzlabot savas prasmes, veicinot jaunu tehnoloģiju izmantošanu un radošu pieeju.

4.3 Komunikācijas stratēģija

Pārmaiņas un reorganizācija VUGD tiek plānota, lai sasniegtu izvirzītos mērķus, kas saistīti ar organizācijas darbības efektivitātes un ilgtspējas palielināšanu. LUM pārveidošana Rīgā un četru reģionālo drošības klašu izveide ļaus VUGD uzlabot prevencijas darbu un apmācību iespējas sabiedrībai, vienlaikus ieviešot modernus un interaktīvus elementus, kas veicinās sabiedrības iesaisti un zināšanas par drošības pasākumiem.

Lai īstenotu izvirzīto mērķi, PSIN un LUM tiek apvienoti, izveidojot jaunu Prevencijas pārvaldi, kas būs atbildīga par prevencijas nodrošināšanu, sabiedrības informēšanu un informācijas satura izstrādi, muzeja esošo funkciju saglabāšanu un muzeja kā bāzes veidošanu jaunam un atraktīvam, izklaidējošam un tai pat laikā izglītojošam centram par ugunsdrošību un civilo aizsardzību. **Apvienojot PSIN un LUM, tiek optimizēti resursi un uzlabota komunikācija starp vienībām, kas veicina efektīvāku darbību.** Ņemot vērā procesa sarežģītību, ir svarīgi veikt mērķtiecīgu komunikāciju ar nodarbinātajiem. Konsultanti ir noteikuši dažus no reorganizācijas iemesliem, par kuriem būtu svarīgi komunicēt iekšēji organizācijā. Tas ir nepieciešams, lai visiem ir skaidra un saprotama informācija par to, kā reorganizācija ietekmēs dažādus gan organizatoriskos, gan nodarbināto ikdienas aspektus un turpmāko darbību.

4.3.1 Reorganizācijas iemesli un to izmantošana komunikācijas stratēģijā

4.3.1.1 Prevencijas darba attīstība un uzlabošana

Lai efektīvāk risinātu ugunsdrošības jautājumus un īstenotu preventīvos pasākumus, VUGD nepieciešams uzlabot sabiedrības izglītošanas metodes un paplašināt sasniedzamību. LUM pārveidošana un reģionālo drošības klašu izveide radīs mūsdienīgu platformu, lai nodotu būtiskas zināšanas un apmācību sabiedrību, tādējādi samazinot negadījumu skaitu.

4.3.1.2 Pielāgošanās valsts stratēģiskajām prasībām, prioritizējot iekšējo un ārējo drošību

VUGD reorganizācija atspoguļo valsts noteiktās prioritātes attiecībā uz iekšējo un ārējo drošību, uzsverot proaktīvu pieeju krīzes pārvaldībā un prevencijā. Pārstrukturēšanas viens no mērķiem ir stiprināt VUGD spēju efektīvāk reaģēt uz iespējamiem draudiem un uzlabot sabiedrības gatavību ārkārtas situācijām.

4.3.1.3 Sabiedrības iesaistes un drošības kultūras veicināšana

Mērķis ir palielināt sabiedrības informētību un prasmes, lai cilvēki būtu labāk sagatavoti ārkārtas situācijām, ugunsgrēkiem un prevencijas pasākumiem. Interaktīvā un modernā ekspozīcija, kā arī dažādās simulācijas piesaistīs plašāku sabiedrības loku, kas ne tikai uzlabos apmeklētāju pieredzi, bet arī palielinās viņu izpratni par to, kā rīkoties krīzes situācijās. Potenciāli varēs tikt piesaistīti jauni nodarbinātie un speciālisti. Darba un dienesta popularizēšana un plašāka komunikācija ar sabiedrību veicinās arī jaunu darbinieku piesaisti.

4.3.1.4 Inovatīvu tehnoloģiju ieviešana

Pārmaiņas tiek īstenotas, lai ieviestu tehnoloģiskus risinājumus, kas padara apmācības procesu efektīvāku un interesantāku. Šo tehnoloģiju ieviešana ļaus interaktīvāk un atraktīvāk pasniegt uz sabiedrības drošību fokusētas apmācības, tādējādi piesaistot vairāk apmeklētāju un uzlabojot VUGD tēlu sabiedrībā. Svarīgi ieviest interaktīvas metodes sabiedrības informēšanā un izglītošanā par ugunsdrošību, ugunsdzēsību un civilo aizsardzību.

4.3.1.5 Organizācijas ilgtspējas stiprināšana

Viens no reorganizācijas iemesliem ir veidot pašuzturošu struktūru, kas spēj funkcionēt ar minimāliem ārējiem resursiem. Tādējādi VUGD spēš ilgtermiņā efektīvāk plānot un izmantot savus resursus, ļaujot dienestam pašam segt uzturēšanas izmaksas un ieguldīt attīstībā.

4.3.2 Pārmaiņu veidi un atbalsta mehānismi

Pārmaiņas paredz būtiskas izmaiņas nodarbināto lomās un pienākumos, kā arī strukturālos pielāgojumus, kas ietekmēs ikdienas darba procesus un kompetenču prasības. Zemāk aprakstīti galvenie pārmaiņu aspekti, kas skars nodarbinātos, viņu amatus un profesionālo attīstību:

- ▶ Nodarbināto lomu un atbildību maiņa, pielāgojoties jaunajai struktūrai un funkcijām - Pārmaiņas organizācijas struktūrā bieži nozīmē jaunu lomu un pienākumu sadalījumu, un VUGD nodarbinātajiem būs jāpielāgojas mainīgajai darba videi. Iespējams, ka daži nodarbinātie, kas iepriekš bija atbildīgi par konkrētiem uzdevumiem, pārņems jaunus pienākumus atbilstoši reorganizācijas mērķiem. Šāda lomu maiņa prasa pielāgošanos un mācīšanās spējas, lai veiksmīgi izpildītu jaunās prasības.
- ▶ Amati, kuros notiks statusa maiņa (darbinieks – amatpersona vai otrādi) - Reorganizācija var paredzēt arī izmaiņas konkrētu amatu statusā, piemēram, pāreju no darbinieka uz amatpersonas statusu vai otrādi. Šādas izmaiņas var ietekmēt nodarbināto tiesības, pienākumus, atalgojumu, un karjeras izaugsmes iespējas. Tas var arī mainīt to, kā nodarbinātie saistās ar valsts pārvaldi un organizācijas hierarhiju, kas, savukārt, ietekmē viņu darba uztveri un motivāciju.
- ▶ Izmaiņas amatiem amatu saimēs - Līdz ar struktūras pārmaiņām var notikt amatu pārdalīšana dažādās amatu saimēs, piemēram, pāreja uz specializētākiem vai tehnoloģiski orientētiem amatiem. Tas nozīmē, ka daži amati var tikt papildināti ar jaunām darba funkcijām, radot nepieciešamību pēc papildus apmācībām vai prasmēm, lai sekmīgi darbotos jaunajā saimē. Nodarbinātajiem būs jāpielāgojas šīm izmaiņām, lai saglabātu efektivitāti savā lomā.
- ▶ Jaunu amata vietu veidošanās - Reorganizācijas laikā bieži tiek radītas jaunas amata vietas, kas atbilst struktūras un funkciju izmaiņām. VUGD Prevencijas pārvaldes izveide var radīt nepieciešamību pēc speciālistiem, kas pārzina prevencijas, apmācību un komunikācijas jomas, piemēram, sabiedrības izglītošanu un simulāciju vadīšanu. Tas paver iespējas organizācijas ietvaros augt tiem, kas vēlas paplašināt savu zināšanu loku un prasmes, kā arī var piesaistīt jaunus profesionāļus ar specializētām zināšanām.
- ▶ Esošo kompetenču un prasmju vērtēšana - Lai veiksmīgi īstenotu plānotās pārmaiņas, organizācijai jāvērtē esošo nodarbināto prasmes un kompetences, lai noteiktu viņu piemērotību jaunajām lomām un identificētu apmācību nepieciešamību. Kompetenču vērtēšana ļauj saprast, kuri nodarbinātie ir gatavi pārmaiņām un kādiem nodarbinātajiem varētu būt vajadzīgs atbalsts vai apmācības, lai efektīvi pildītu jaunus pienākumus. Šī vērtēšana arī var palīdzēt vadībai pieņemt lēmumus par nodarbināto lomu maiņu.
- ▶ Jaunu pienākumu apguve esošajos amatos - Vairākiem nodarbinātajiem, kuri paliek savos amatos, var nākties apgūt jaunas funkcijas, kas iepriekš nebija viņu pienākumos. Piemēram, muzeja darbiniekiem var rasties

nepieciešamība papildus apgūt digitālās prasmes vai tehnoloģisku simulāciju vadīšanu, lai efektīvi pārvaldītu jaunos ekspozīcijas elementus. Jauni pienākumi rada iespēju nodarbinātajiem pilnveidot savas profesionālās iemaņas, tomēr tas var prasīt laiku un resursus veiksmīgam pārejas posmam.

- ▶ **Nodarbināto mācības** - Ņemot vērā jauno prasību un funkciju ieviešanu, ir nepieciešams nodrošināt nodarbināto mācības un profesionālās pilnveides iespējas. Apmācības var būt vērstas uz specifisku kompetenču attīstīšanu, piemēram, prasmēm, kas saistītas ar drošības kompetenci, uzlabošanu, jaunu tehnoloģiju pārvaldību, kā arī komunikācijas un sadarbības prasmju pilnveidi, kas ir svarīgas organizācijas reorganizācijas procesā. Šādas apmācības ne tikai sagatavo nodarbinātos pārmaiņām, bet arī stiprina viņu pašpārliecinātību un motivāciju.

Lai atbalstītu nodarbinātos VUGD pārmaiņu procesā, būtiski ieviest vairākus atbalsta mehānismus, kas sniedz nepieciešamo palīdzību pārmaiņu laikā un veicina nodarbināto profesionālo izaugsmi un labsajūtu. Pirmkārt, svarīgs atbalsta posms ir **apmācību un prasmju pilnveides programmas**. Šīs apmācības var ietvert gan tehnisko prasmju apguvi, kas nepieciešama jaunajām tehnoloģijām un procesiem, gan arī starpnozaru prasmju (angļu val. *“soft skills”*) treniņus, piemēram, komunikācijas un komandas vadības iemaņu pilnveidi. Nodrošinot nodarbinātajiem iespēju regulāri piedalīties apmācībās, organizācija palīdzēs viņiem pārliecinoši pildīt jaunos pienākumus un veicinās augstu darba kvalitāti.

Otrkārt, nozīmīgs mehānisms nodarbināto atbalstam ir **regulāras konsultācijas un atgriezeniskās saites sniegšana**. Vadītājiem un personāla speciālistiem ieteicams sniegt individuālas vai grupu konsultācijas, lai atbalstītu nodarbinātos neskaidrību vai radušos jautājumu gadījumā pārmaiņu procesa laikā. Tas arī ļautu vadītājiem ātri reaģēt uz iespējamiem izaicinājumiem un palīdzēt nodarbinātajiem uzturēt pozitīvu noskaņojumu. Ieteicams ieviest arī regulāru atgriezeniskās saites sistēmu, kurā nodarbinātie var atklāti izteikties par jauno prasību izpildi un sniegt ieteikumus, kā uzlabot darba procesu.

Treškārt, nodarbinātajiem, kuriem tiks piešķirtas jaunas lomas un pienākumi, vērtīgas var būt **mentoru un kolēģu atbalsta programmas**. Iekšējā mentoru sistēma, kurā pieredzējuši nodarbinātie atbalsta savus kolēģus, var sniegt papildu palīdzību gan profesionālajā, gan emocionālajā ziņā, jo īpaši nodarbinātajiem, kuriem pārmaiņas šķiet izaicinošas. Savstarpējais kolēģu atbalsts palīdz ne vien ātrāk iejusties jaunajās lomās, bet arī stiprina kolektīvo saikni un kopīgo atbildību par organizācijas mērķiem.

Visbeidzot, organizācijai jāapsver arī **nodarbināto atzinības un motivācijas veicināšanas pasākumi**. Veiksmīgu pārmaiņu ieviešanu var sekmēt regulāri uz nodarbinātajiem attiecināmie atzinības pasākumi un mazo sasniegumu atzīmēšana, tādējādi stiprinot nodarbināto iesaisti un motivāciju. Apbalvošana par apgūtām jaunām prasmēm un ieguldījumu pārmaiņu procesā ir būtisks stimuls turpmākajām darbībām. Šāda atzinības kultūra ļauj nodarbinātajiem justies novērtētiem un motivē viņus uzņemties papildu atbildības līmeni un pienākumus.

Ar šādiem atbalsta mehānismiem VUGD var sekmīgi palīdzēt nodarbinātajiem pārvarēt pārmaiņu izaicinājumus un veicināt ilgtspējīgu attīstību gan organizācijā, gan katra nodarbinātā karjerā.

4.3.3 Tālākie pārmaiņu soļi un pārejas perioda laika grafiks

Lai nodrošinātu efektīvu un plānveidīgu pāreju uz jauno VUGD struktūru, pārmaiņu ieviešanai ir nepieciešama rūpīga plānošana un strukturētas pieejas modelis. Šī pieeja ļaus katram nodarbinātajam skaidri izprast savu lomu un atbildību, pārejas posma laikā mazinās neskaidrības un sniegs iespēju laikus pielāgoties jaunajām prasībām.

4.3.3.1 Komunikācijas vadības jeb pārmaiņu projekta darba grupas izveide

Pirmais solis pārmaiņu procesā ir izveidot darba grupu, kas koordinēs visus saistītos procesus un nodrošinās, ka pārmaiņas norit saskaņā ar plānoto grafiku. Šajā grupā jāiekļauj nodarbinātie, kuriem ir atšķirīgas zināšanas un ietekme organizācijā. Piemēram:

- ▶ **“Pozitīvie vēstneši”** - nodarbinātie, kuri spēj motivēt citus un izplatīt pozitīvu informāciju par pārmaiņām;
- ▶ **Personāla pārvaldes nodarbinātie**, kuri pārraudzīs ar cilvēkresursiem saistītos aspektus;
- ▶ **IT speciālisti**, tehnoloģiskā atbalsta nodrošināšanai;

- ▶ Struktūrvienību pārstāvji un līderi, lai savlaicīgi saņemtu atgriezenisko saiti un pārstāvētu dažādas organizācijas nodaļas.

Šai darba grupai ir jābūt pilnvarai īstenot pārmaiņas, un tai jāspēj pieņemt lēmumus, kas nepieciešami, lai sekmīgi virzītu procesu. Tas nozīmē, ka grupas locekļi var lūgt atbildību no augstākā līmeņa vadītājiem un nodrošināt, ka komunikācijas plāns tiek īstenots pēc plāna.

4.3.3.2 Pārmaiņu projekta laika grafika izstrāde

Tā kā pārmaiņu ieviešana būs ilgstošs process, nepieciešams strukturēts un detalizēts laika grafiks, kas sadalīts posmos ar skaidri definētiem mērķiem. Šo mērķu formulēšanai ieteicams izmantot "SMART" metodi, kas nodrošina, ka katrs mērķis ir:

- ▶ Specifisks (precīzi definēts);
- ▶ Mērāms (kvantitatīvi vai kvalitatīvi vērtējams);
- ▶ Atbilstošs (saistīts ar kopējo stratēģiju);
- ▶ Reāls (sasniegams ar pieejamajiem resursiem);
- ▶ Terminā noteikts (izpildāms noteiktā laikā).

Katrā projekta posmā jādefinē arī skaidri kritēriji, lai varētu novērtēt sasniegumus un veikt korekcijas, ja tās nepieciešamas.

4.3.3.3 Pārmaiņu ieguvumu ziņošana sabiedrībai, organizācijai un nodarbinātajiem

Svarīgi ir sagatavot uzskaitījumu ar galvenajiem ieguvumiem, kas sagaidāmi no pārmaiņām. Šis uzskaitījums būs kā pamats pozitīvai komunikācijai, kas vērsta uz sabiedrības drošības uzlabošanu, organizācijas efektivitātes celšanu un nodarbināto personīgo izaugsmi. Skaidra pārmaiņu ieguvumu definēšana palīdzēs nodarbinātajiem saprast pārmaiņu nozīmi un viņu darba nozīmīgumu jaunajā struktūrā.

4.3.3.4 Nodarbināto motivācija un iesaistes nodrošināšana

Lai pārmaiņas tiktu ieviestas veiksmīgi, jāņem vērā, kā pārmaiņas var ietekmēt nodarbināto motivāciju. Darba grupai jāpārdomā arī atalgojuma un kompensāciju sistēma gadījumos, kad paredzētas izmaiņas nodarbināto pienākumos vai darba apstākļos, kā arī jāplāno mehānismi darbspējas vai darba attiecību pārtraukšanas gadījumā. Tas palīdzēs veicināt pārejas posma pozitīvu uztveri, novērst nodarbināto bažas un nodrošināt vienmērīgu pieredzes nodošanu, kas ir svarīga organizācijas veiksmīgai funkcionēšanai.

4.3.3.5 Individuālās lomas un atbildības noteikšana pārmaiņās

Lai sekmētu vienotu pieeju pārmaiņām, katram nodarbinātajam ir jānosaka skaidra loma un atbildība. Piemēram, ir būtiski darbiniekiem paskaidrot, kāpēc nepieciešams apgūt jaunas prasmes vai uzņemties papildu pienākumus. Nodarbināto aktīva iesaistīšana jaunu iemaņu apguvē un tām atbilstošu apmācību organizēšana, kā arī viņu prasmju pilnveide ļaus ne vien sekmīgāk adaptēties jaunajiem apstākļiem, bet arī sniegs iespējas individuālai attīstībai.

Nodarbinātajiem ir jāzina, ka pārmaiņas ir nenovēršamas un tendētas uz attīstību, un tās var būt labas gan viņiem, gan organizācijai, gan sabiedrībai kopumā. Veids, kā veidot šo vīziju, ir atbildēt uz zemāk norādītajiem jautājumiem:

- ▶ Kā organizācija darbosies pēc izmaiņu veikšanas?
- ▶ Kāda būs nodarbināto pieredze, ieviešot šīs pārmaiņas?
- ▶ Vai būs taustāmi rezultāti? Kā izskatīsies šie rezultāti?
- ▶ Vai būs jūtama gandarījuma sajūta?
- ▶ Kādi būs ieguvumi gan nodarbinātajiem, gan organizācijai, gan sabiedrībai kopumā?

Atbildēm uz šiem jautājumiem ir jābūt galvenajam izmaiņu komunikācijas elementam, un tās sniegs nodarbinātajiem labāku izpratni par to, kāpēc organizatoriskās izmaiņas ir neizbēgamas. Tas ir arī ļoti būtiski panākumiem. Organizācijas pārmaiņu motivācijas noskaidrošana palīdz komandas locekļiem panākt savstarpēju sapratni, ļaujot ikvienam strādāt pie kopīga redzējuma.

4.4 Komunikācijas kanālu izvēle

Pārmaiņu komunikācijas procesā kanālu izvēle ir būtiska, lai efektīvi sasniegtu dažādas nodarbināto grupas un nodrošinātu, ka visi saņem nepieciešamo informāciju laikus un atbilstošā formātā. Izvēloties komunikācijas kanālu, jāņem vērā gan pārmaiņu būtība, gan mērķauditorijas vajadzības, kā arī informācijas jutīgums un steidzamība. Ieteicami trīs galvenie komunikācijas veidi: **tiešā**, **rakstiskā** un **digitālā komunikācija**, kuri var tikt lietoti atsevišķi vai kombinēti atkarībā no konkrētās situācijas un auditorijas.

Tabula Nr. 4. Komunikācijas veidi

	Kas tas ir?	Kurā posmā nepieciešams izmantot?	Priekšrocības	Svarīgi ņemt vērā
Tiešā komunikācija	Tiešā komunikācija, piemēram, sanāksmes, individuālas tikšanās un grupu diskusijas, ir visefektīvākā kanāla izvēle, kad nepieciešams veidot dialogu, sniegt detalizētu skaidrojumu vai risināt nodarbināto jautājumus un bažas.	Būtisku pārmaiņu sākumā vai informējot par būtiskām izmaiņām, kas tieši skars nodarbināto ikdienas darbu, kā arī vadības komunikācijai ar vadošajiem nodarbinātajiem un nodaļu vadītājiem.	Tiešā komunikācija ļauj uzreiz sniegt atbildes uz nodarbināto jautājumiem un saņemt atgriezenisko saiti, kas palīdz mazināt nenoteiktību un bažas.	Izmantot apvienojumā ar grupu sanāksmēm, lai dažādos līmeņos nodarbinātie varētu izteikt savas domas un izprast pārmaiņu iemeslus un rezultātus.
Rakstiskā komunikācija	Rakstiskā komunikācija, piemēram, oficiāli ziņojumi, e-pasti vai informatīvie vēstījumi, ir svarīgs kanāls skaidru un strukturētu ziņu nodošanai, kas saglabā pārskatāmu dokumentu arhīvu un informāciju.	Lai informētu par konkrētām procedūrām, laika grafikiem vai noteikumiem, kas nodarbinātajiem būs jāievēro pārmaiņu posmā, kā arī vispārīgo politiku izskaidrošanai.	Rakstiskā komunikācija nodrošina iespēju nodarbinātajiem informāciju pārskatīt vēlāk, kā arī rakstiskā komunikācija nodrošina būtiskāko pārmaiņu aspektu dokumentāciju.	Svarīgiem ziņojumiem nepieciešams pārliecināties, ka saturs ir skaidrs un saprotams visiem nodarbinātajiem; svarīgos vēstījumos iekļaut kontaktinformāciju, kur nodarbinātie var vērsties jautājumu gadījumā.
Digitālā komunikācija	Digitālā komunikācija, kas var ietvert dažādus rīkus, piemēram, internetu, e-pastu, ziņojumu dēļus un specializētas lietotnes, ir efektīva un ātra izvēle plašai informācijas izplatīšanai un atjauninājumu sniegšanai.	Lai informētu nodarbinātos par ikdienas aktualitātēm, efektīvi informētu par izmaiņām un veicinātu sadarbību starp nodaļām. Digitāla platforma vai atsevišķa pārmaiņu projekta lapa var būt labs risinājums centralizētas informācijas apkopošanai.	Digitālā komunikācija sniedz iespēju izplatīt informāciju lielam skaitam darbinieku ātri un ļauj izveidot vienotu informācijas avotu, kur darbinieki var regulāri sekot līdzi pārmaiņu progresam.	Lai nodrošinātu efektīvu digitālo komunikāciju, nepieciešams nodarbinātajiem sniegt skaidras instrukcijas par piekļuvi resursiem un atbildīgajiem informācijas kanāliem; turklāt ir ieteicams regulāri atjaunināt un pārraudzīt informācijas saturu.

Lai nodrošinātu efektīvu informācijas apriti, ieteicams:

- ▶ **Saskaņot komunikāciju visos līmeņos** un izmantot kombinētu pieeju, lai pārliecinātos, ka vēstījums ir skaidrs un saprotams.

- ▶ **Regulāri izvērtēt un pielāgot komunikācijas kanālu izvēli**, lai tā atbilstu nodarbināto vajadzībām un mainīgajai situācijai pārmaiņu laikā.

Šāds daudzveidīgs komunikācijas kanālu kopums palīdzēs sasniegt visus nodarbinātos, radīt atbalstošu vidi pārmaiņu īstenošanai un nodrošināt, ka ikvienam ir iespēja uzdot jautājumus un saņemt atbildes pārmaiņu procesa gaitā.

4.5 Komunikācijas plāna izstrāde

Veiksmīgai komunikācijai pārmaiņu procesā nepieciešams skaidrs un strukturēts plāns ar konkrētām aktivitātēm, laika grafiku, atbildīgajām un iesaistītajām personām. Šāda pieeja ļaus visiem nodarbinātajiem savlaicīgi saņemt aktuālo informāciju un izprast savu lomu pārmaiņu ieviešanā.

1. Komunikācijas laika plāna izstrāde. Galvenās ziņas noteikšana, katram posmam.

Uzdevums: Izveidot detalizētu laika grafiku, kurā ir definēti katra pārmaiņu posma mērķi, galvenās ziņas un atbildīgie par katra posma izpildi.

Ieteikums: Formulēt galvenās ziņas vienkārši un skaidri, lai tās ir viegli saprotamas visiem nodarbinātajiem.

2. Informācijas satura izstrāde katram posmam.

Uzdevums: Sagatavot saturu katram komunikācijas posmam, lai nodarbinātajiem tiek sniegta secīga un viegli uztverama informācija, kas atbilst viņu lomām un vajadzībām.

Ieteikums: Veidot atbilstošus materiālus (prezentācijas, infografikas, informatīvie materiāli) katram posmam, lai atvieglotu informācijas uztveri.

3. Vadītāju mācības sarunai ar nodarbināto.

Uzdevums: Organizēt apmācības vadītājiem, lai tie spēj pārliecinoši un profesionāli komunicēt par pārmaiņām, mudinot nodarbinātos aktīvi iesaistīties un uzņemties atbildību jaunu prasmju apguvē un uzdevumu izpildē.

Ieteikums: Nodrošināt vadītājus ar sagatavotām atbildēm uz iespējamajiem jautājumiem, piemēram, saistībā ar amatu maiņām, prasmju pilnveidi un izmaiņām darba attiecībās.

4. Iekšējās komunikācijas platformas izveide un uzturēšana.

Uzdevums: Izveidot centralizētu platformu organizācijas iekšienē, kur nodarbinātie var piekļūt visai ar pārmaiņām saistītajai informācijai – gan jau sagatavotajiem materiāliem, sagatavotām atbildēm uz biežāk uzdotajiem jautājumiem (BUJ).

Ieteikums: Nodrošināt iespēju nodarbinātajiem uzdot jautājumus un izteikt savu viedokli tiešsaistē, lai veicinātu atklātu komunikāciju un pārskatāmu informācijas apriti.

5. Tiešā vadītāja loma galvenajā komunikācijas ķēdē:

- ▶ **Solis 1:** Organizēt klātienē sapulces ar VUGD atbildīgajiem vadītājiem un nodaļu vadītājiem (PSIN un LUM), lai nodrošinātu viņu informētību par pārmaiņu būtību un efektīvu ziņu nodošanu tiešā pakļautībā esošajiem nodarbinātajiem.
- ▶ **Solis 2:** Klātienē sapulces nodaļas vadītājiem ar tieši pakļautajiem nodarbinātajiem, kuru laikā tiek izskaidrota pārmaiņu nozīme un sniegta informācija par atbildīgajām personām pārmaiņu procesā.
- ▶ **Solis 3:** Individuālas sarunas starp vadītāju un katru nodarbināto, lai pārrunātu konkrētās izmaiņas, ietekmi uz nodarbināto pienākumiem un iespējamās personīgās izaugsmes iespējas.

Tikai pēc tieši iesaistīto nodarbināto informēšanas, veikt nākamo soli komunikācijā, t.i. dot piekļuvi iekšējiem komunikāciju resursiem. Sākotnējai komunikācijai jānorit secīgi bez kavēšanās, vēlams vienas dienas ietvaros, lai izslēgtu iekšēju neizpratni un nepilnīgas informācijas izplatīšanos.

6. Atgriezeniskās saites sistēma

Uzdevums: Izveidot mehānismus nodarbināto atgriezeniskās saites nodrošināšanai, lai vadība var uzklaut nodarbināto viedokļus, bažas un ierosinājumus.

Ieteikums: Regulāras aptaujas, atvērtas diskusijas un īpaši izveidota e-pasta adrese vai platforma jautājumiem var palīdzēt efektīvi uzraudzīt nodarbināto iesaisti un izpratni.

Konsultanti ir izstrādājuši laika plānu iekšējās komunikācijas veikšanai ar esošo personāla sastāvu un tā informēšanu par gaidāmajām pārmaiņām un viņu lomu tajās. Plānā redzamas konkrētas veicamās aktivitātes, atbildīgie par katras aktivitātes

Istenošanu, kā arī laika posmi (mēneši un nedēļas), kuros būtu nepieciešams veikt katru aktivitāti. Plāns skatāms pielikumā Nr. 3.

4.5.1 Iespējamās grūtības un ieguvumi procesa laikā

Organizācijas pārmaiņu procesā gan šķēršļi, gan ieguvumi ir neizbēgami, un to izpratne palīdz veiksmīgi vadīt šo procesu. Pārmaiņas var radīt neskaidrības un pretestību, tomēr ar atbalstošu un caurredzamu komunikāciju iespējams mazināt grūtības un motivēt nodarbinātos. Pārmaiņas paver arī jaunus profesionālās izaugsmes ceļus, kā arī uzlabo organizācijas efektivitāti un darba vidi, veicinot pozitīvas pārmaiņas gan individuālā, gan komandas līmenī.

- ▶ Iespējamās grūtības un šķēršļi pārmaiņu procesā:
 - **Darba vides un organizācijas kultūras izmaiņas:** Pārmaiņas var izraisīt traucējumus esošajā darba vidē un prasīt pielāgošanos jaunām organizatoriskām vērtībām un komunikācijas stiliem. Pārmaiņas organizācijas kultūrā var būt sarežģītas, jo nodarbinātajiem var būt atšķirīgi uzskati un sajūtas par jauno struktūru un prasībām.
 - **Neskaidrības un pretestība pārmaiņām:** Nodarbinātajiem var rasties neskaidrības par viņu lomu un nākotnes iespējām, kas var veicināt nedrošību vai pat pretestību. Neskaidrības un bažas var kavēt efektīvu darbu un radīt emocionālu spriedzi, tāpēc ir būtiski nodrošināt skaidru un regulāru informācijas plūsmu.
 - **Adaptācijas laiks un resursi:** Pārmaiņu ieviešana patērē laiku un resursus, tostarp papildus mācības, apmācības materiālus un tehnisko atbalstu. Ja nepieciešamie resursi netiek nodrošināti laikus, var rasties šķēršļi jaunās struktūras efektīvai ieviešanai.
 - **Potenciālais nodarbināto pārslodzes risks:** Jaunās prasības un papildus pienākumi pārmaiņu laikā var radīt lielāku slodzi nodarbinātajiem, kas jau ir aizņemti ar esošajiem uzdevumiem, tāpēc ir jāizvērtē nodarbināto kapacitāte un jāpiedāvā nepieciešamais atbalsts.
- ▶ Iespējamie ieguvumi pārmaiņu procesā:
 - **Karjeras attīstības un profesionālās izaugsmes iespējas:** Pārmaiņu procesā rodas jaunas amata vietas un funkcijas, kas var nodrošināt nodarbinātajiem iespējas pilnveidot savas prasmes un virzīties augšup pa karjeras kāpnēm, īpaši jomās, kas saistītas ar jaunām tehnoloģijām un darba metodēm.
 - **Uzlabota komandas sadarbība un stiprāka organizācijas kultūra:** Pārmaiņas var veicināt komandas darbu, ja tiek ieviesti efektīvāki sadarbības mehānismi un uzdevumu sadalījums, kā arī apmācības, kas stiprina nodarbināto saikni un organizācijas kopējo kultūru.
 - **Organizācijas darba efektivitātes uzlabošana:** Jaunās tehnoloģijas un digitalizētie procesi, kas ieviesti pārmaiņu laikā, var palielināt organizācijas kopējo efektivitāti un atvieglot nodarbināto darbu, samazinot ikdienas slodzi un uzlabojot pakalpojumu sniegšanas kvalitāti.
 - **Personīgās izaugsmes iespējas darbiniekiem:** Pārmaiņu rezultātā nodarbinātie var apgūt jaunas prasmes, kas ne tikai uzlabo viņu profesionālo pieredzi, bet arī stiprina pārliecību par savu kompetenci, uzlabojot kopējo darba apmierinātību.

4.6 Komunikācijas plāna atsekošana

Atsekošanas kritēriji vai rādītāji komunikācijas plānā ir nepieciešami, lai novērtētu, cik efektīvi tiek sasniegti plānotie mērķi un kāda ir komunikācijas ietekme uz nodarbinātajiem un organizāciju kopumā. Šādi rādītāji ļauj regulāri analizēt komunikācijas progresu un identificēt, vai plānotie pasākumi patiešām uzlabo nodarbināto izpratni par pārmaiņām, mazinot neskaidrību un pretestību. Bez skaidriem mērīšanas kritērijiem ir grūti noteikt, vai komunikācijas plāns ir efektīvs vai nepieciešamas korekcijas.⁷

Izveidojot konkrētus rādītājus, organizācija var savlaicīgi reaģēt uz jebkādam problēmām vai trūkumiem, pielāgojot komunikācijas stratēģiju, lai sasniegtu labākus rezultātus. Piemēram, ja nodarbināto apmierinātība vai izpratne par pārmaiņām ir zemāka nekā sākotnēji cerēts, vadība var savlaicīgi veikt uzlabojumus komunikācijas metodēs vai pieejā. Turklāt, skaidri mērķi un to atsekošana uzlabo komunikācijas procesu caurspīdīgumu un veicina uzticību, jo nodarbinātie redz, ka organizācija cenšas uzlabot pārmaiņu procesu kvalitāti un aktīvi novērtē viņu viedokļus un pieredzi.

Atsekošanas rādītāji ļauj arī novērtēt, vai tiek sasniegti komunikācijas plāna galvenie mērķi, piemēram, nodarbināto izpratnes līmeņa uzlabošana, uzticības veicināšana un komunikācijas kanālu efektivitāte. Tie sniedz arī vērtīgus datus turpmāko komunikācijas plānu izstrādei, palīdzot organizācijai pilnveidot iekšējo komunikāciju un stiprināt savu kultūru.

⁷ Barrett, D. J. (2002). Change Communication: Using Strategic Employee Communication to Facilitate Major Change. *Corporate Communications: An International Journal*

Komunikācijas plāna efektivitātes noteikšanai var izmantot gan kvantitatīvos, gan kvalitatīvos rādītājus.

Tabula Nr. 5. Komunikācijas plāna efektivitātes noteikšanas kritēriji

Kritērijs	Kas jāmēra?
Darbinieku iesaistes līmenis	<ul style="list-style-type: none"> Iekšējo sapulču un semināru apmeklējumu procentā vērtība (mērķis: >80% apmeklējums). Intraneta sadaļu apmeklējumu skaits un ilgums (piemēram, intraneta sadaļu atvēršanas daudzums. Mērķis: sadaļas apmeklē 90% PSIN un LUM nodarbināto, kuriem ir individuāla pieeja datoram), ja platforma ļauj, tad mērīt tādu rādītājus kā “patīk” un “dalīties” atzīmju skaits (angļu val. “like”, “share”), komentāru skaits, sasniedzamība, iesaiste. Nodarbināto skaits, kas atver un reaģē uz e-pastiem (mērķis: >75% atvēršanas līmenis).
Darbinieku apmierinātība un Informētība	<ul style="list-style-type: none"> Regulāras aptaujas par nodarbināto apmierinātību ar komunikāciju un izpratni par pārmaiņām. Īsas anketas pēc svarīgām komunikācijas aktivitātēm. Analizēt, cik jautājumu vai komentāru tiek saņemti no nodarbinātajiem. “Ekspress” fokusa grupas, diskusijas par komunikācijas efektivitāti un pārmaiņu ietekmi.

4.6.1 Salīdzināšana ar labāko praksi organizācijā:

Esošā plāna un tā ieviešanas salīdzināšana ar labo praksi uzņēmumā ir būtisks solis efektīvas iekšējās komunikācijas nodrošināšanā un pastāvīgā uzlabošanā. Šādas salīdzināšanas mērķis ir identificēt jomas, kurās plāns var tikt uzlabots, kā arī apzināt, kas darbojas labi un kādi aspekti varētu būt pielāgoti, lai labāk atbilstu organizācijas vajadzībām un mērķiem.

- **Izpētīt citu līdzīgu procesu organizāciju komunikācijas prakses** - lai gūtu ieskatu par to, kas darbojas, ir svarīgi izpētīt citu organizāciju vai līdzīgu projektu komunikācijas praksi.

Pētījumu analīze par citu organizāciju pieredzi un panākumiem, kas saistīti ar iekšējo komunikāciju, var sniegt vērtīgu informāciju par efektīvām metodēm un stratēģijām. Tas var ietvert arī labās prakses piemēru apkopošanu, kas var kalpot par paraugu nākamajiem projektiem.

- **Salīdzināt ar iepriekšējiem projektiem organizācijā** - iespēja salīdzināt pašreizējo plānu ar iepriekšējiem līdzīgiem pārmaiņu un/ vai komunikāciju (ja tādi ir) projektiem var sniegt skaidru priekšstatu par attīstību un progresu.

Veicot salīdzinājumus ar iepriekšējiem projektiem, svarīgi analizēt datus par nodarbināto iesaisti, apmierinātību un citiem rādītājiem. Šāda analīze palīdz izprast, kāda ietekme ir bijusi iepriekšējām komunikācijas iniciatīvām un kā tās var ietekmēt pašreizējo plānu.

- **Skaidri definēt katra komandas locekļa lomu komunikācijas plāna īstenošanā** - Lomu skaidra definēšana ir būtiska, lai nodrošinātu, ka visi komandas dalībnieki pārzina viņu atbildību sadalījumu un ietekmi uz kopējo plāna īstenošanu.

Skaidri definējot katra komandas dalībnieka lomas un pienākumus, tiek nodrošināts, ka visi zina savas lomas un pienākumus. Tas samazina pārklāšanās iespējas un nodrošina, ka visi strādā kopējā virzienā.

Galvenie darbības rādītāji (GDR – angļu val. “KPI: key performance indicators”) mēra komunikācijas efektivitāti. Komandai regulāri jāziņo par tādiem pasākumiem kā iesaiste, dalība galvenajos pasākumos, saņemtās atsauksmes un atbildes uz tiem, u.t.t.

Tabula Nr. 6 Galvenie darbības rādītāji

Kritērijs/Rādītājs	Mērķis	Izmantojamā metode
Nodarbināto sapulču apmeklētība	>80%	Sapulču reģistrācijas saraksti
E-pasta atvēršanas rādītājs	>90%	E-pasta mārketinga platformu analītika
Aptauju aizpildīšanas līmenis	>60%	Aptauju rīku statistika
Nodarbināto apmierinātības līmenis par komunikāciju un izpratne par	Palielinājums par X punktiem	Apmierinātības aptaujas

notiekošajām pārmaiņām		
Atgriezeniskās saites skaits un kvalitāte	Palielinājums par X %	Reģistrēto jautājumu un priekšlikumu analīze
Reaģēšanas ātrums uz jautājumiem vai ieteikumiem	24 stundu laikā	Atbildes laika sniegšanas mērījums

4.6.2 Novērtēšanas un pārskatu cikls

Iekšējās komunikācijas plāna novērtēšana un pārskatu cikls ir būtisks, lai nodrošinātu, ka plāns efektīvi darbojas un sasniedz iecerētos mērķus. Šis process ļauj organizācijai regulāri analizēt komunikācijas aktivitātes, to ietekmi uz nodarbinātajiem un plāna kopējo efektivitāti, kā arī veikt nepieciešamos uzlabojumus.

Regulāra novērtēšana sniedz atgriezenisko saiti par komunikācijas mērķu īstenošanas efektivitāti. Tas palīdz izprast, kas darbojas vai nedarbojas, ļaujot veikt uzlabojumus. Novērtēšanas process palīdz identificēt jomas, kurās var veikt uzlabojumus. Solis ir būtisks, lai pielāgotu komunikācijas stratēģiju atbilstoši nodarbināto vajadzībām un reakcijai uz ieviestajiem pasākumiem. Tas arī palīdz nodrošināt, ka atbildīgie darbinieki un vadība ir atbildīgi par komunikācijas plāna īstenošanu. Tas veicina organizācijas kultūru, kurā tiek novērtēta atklātība un uzlabojumu identificēšana.

Tabula Nr. 7 Pārskata veidi un veicamie uzdevumi

Pārskata veids	Veicamais uzdevums
Iknedējas pārskats	▶ Pārbaudīt īstermiņa rādītājus (e-pasta atvēršanas rādītāji, sapulču apmeklējums).
Ikmēneša pārskats	▶ Katru mēnesi var tikt sagatavoti īsi pārskati par komunikācijas aktivitātēm un rādītājiem. Šajos pārskatos var iekļaut statistiku par nodarbināto apmierinātību, izpratni par pārmaiņām, kā arī citus svarīgus rādītājus, kas palīdz novērtēt plāna progresu. ▶ Svarīgi arī apkopot galvenos darbības rādītājus un prezentēt tos vadībai.
Ceturkšņa novērtējums	▶ Katru ceturksni var veikt dziļāku analīzi, kurā tiek izskatīti iepriekšējā periodā identificētie dati. ▶ Šajos pārskatos būtu jāanalizē, vai ir sasniegti definētie mērķi, jāizvērtē nodarbināto sniegtā atgriezeniskā saite un jāidentificē jomas, kurās nepieciešami uzlabojumi.

4.6.3 Galvenie secinājumi un ieteikumi

- ▶ Būtiski visām iesaistītajām pusēm skaidri paziņot izmaiņu iemeslus un ieguvumus.
- ▶ Nodrošināt atbalstu nodarbinātajiem, piedāvājot mācības un konsultācijas.
- ▶ Iesaistīt nodarbinātos pārmaiņu procesā, ļaujot izteikt viedokļus un piedalīties lēmumu pieņemšanā un apzināties katru ietekmi uz pārmaiņām.
- ▶ Izveidot gatavas anketēšanas, atskaites un prezentāciju formas, piemēram:

	Mēnesis 1	Mēnesis 2	Mēnesis 3	Mēnesis 4
Galvenie notikumi				
Mēneša fokuss / tēma				
Vadības komunikācijas				
Grafika vai vizuālie materiāli				
Iekšējās komunikācijas platforma vai internets				
Citas iniciatīvas				

- ▶ Uzraudzīt nodarbināto noskaņojumu un sniegt nepieciešamo palīdzību adaptācijas periodā.

Trešais nodevums – Noslēguma ziņojums

2024. gada 15. novembris

- ▶ Formāli un neformāli divvirzienu atgriezeniskās saites kanāli var ietvert tiešsaistes pastkastes, mutiskus vai rakstiskus ieteikumus. Organizācijai ir aktīvi jāreaģē uz atgriezenisko saiti, kas saņemta no visiem kanāliem un jāizmanto tā, lai vadītu saziņu caur komunikācijas – pārmaiņu komandu.

Pielikumi

1. pielikums. Laika plāns, kas attiecināms uz personālresursiem

Stat. atsevišķā datnē:

- ▶ 1. pielikums_Laika plāns_personālresursi.xlsx.

Trešais nodevums – Noslēguma ziņojums

2024. gada 15. novembris

2. pielikums. Iekšējās un ārējās komunikācijas plāns

Stat. atsevišķā datnē:

- ▶ 2. pielikums_Laika plāns-iekšējās un ārējās komunikācijas plānam.xlsx.

3. pielikums. Laika plāns - lekšējās komunikācijas plāns esošā personāla sastāva informēšanai par gaidāmajām pārmaiņām un viņu lomu tajās

Stat. atsevišķā datnē:

- ▶ 3. pielikums_Laika plāns_lekšējās komunikācijas plāns esošā personāla sastāva informēšanai par gaidāmajām pārmaiņām un viņu lomu tajās.xls

EY | Labākas darba pasaules izveide

EY mērķis ir radīt labāku darba pasauli, palīdzēt radīt ilgtermiņa vērtību klientiem, darbiniekiem un sabiedrībai un veidot uzticību kapitāla tirgiem.

Pateicoties pieejamajiem datiem un tehnoloģijām, vairāk nekā 150 valstīs strādājošās dažādās EY darba grupas nodrošina klientu uzticību un palīdz tiem augt, pārveidoties un īstenot savu uzņēmējdarbību.

EY revīzijas, konsultāciju, nodokļu, stratēģijas un darījumu, kā arī juridisko pakalpojumu darba grupas uzdod pareizos jautājumus, lai rastu jaunas atbildes uz mūsdienu pasaules sarežģītajiem jautājumiem.

EY attiecināms gan uz globālo organizāciju kopumā, gan uz vienu vai vairākām Ernst & Young Global Limited dalībfirmām, no kurām katra ir atsevišķa juridiska persona. Ernst & Young Global Limited ir sabiedrība ar ierobežotu atbildību Lielbritānijā, kas nesniedz pakalpojumus klientiem. Informācija par to, kā EY vāc un izmanto personas datus, kā arī par datu aizsardzības tiesību aktos noteiktajām personas tiesībām sniegta tīmekļa vietnē [ey.com/privacy](https://www.ey.com/privacy). Papildu informācija par mūsu organizāciju sniegta tīmekļa vietnē [ey.com](https://www.ey.com).

© 2024 Ernst & Young Baltic SIA.
Visas tiesības aizsargātas.

EY ir Ernst & Young Global dalībfirma, vadošais profesionālo pakalpojumu sniedzējs Baltijā. Vairāk nekā 700 Baltijas valstīs strādājošo EY speciālistu sniedz revīzijas, konsultāciju, nodokļu, grāmatvedības, stratēģijas un darījumu, kā arī juridiskos pakalpojumus.

[ey.com](https://www.ey.com)